

Fachbereich Medien

Ahola, Sonja

Teamarbeit: Die große Herausforderung
einer studentischen Kurzfilmproduktion –
Ein praktischer Leitfaden für Stab,
Kommunikation und Motivation.

-Bachelorarbeit-

Hochschule Mittweida – University of Applied Science
(FH)

Mittweida, 2010

Fachbereich Medien

Ahola, Sonja

Teamarbeit: Die große Herausforderung
einer studentischen Kurzfilmproduktion –
Ein praktischer Leitfaden für Stab,
Kommunikation und Motivation.

-eingereicht als Bachelorarbeit-

Hochschule Mittweida – University of Applied Science
(FH)

Erstprüfer Zweitprüfer
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer Rika Fleck

Mittweida, 2010

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorwort	VI
Einleitung.....	VII
1. Der Kurzfilm.....	9
1.1. Definition Kurzfilm	9
1.2. Die Kurzfilmlandschaft in Deutschland	10
1.3. Der studentische Kurzfilm	13
2. Strukturen einer Filmproduktion	17
2.1. Phasen einer Filmproduktion	17
2.2. Definition des Stabs	19
2.3. Hierarchie einer Filmproduktion (Filmproduktion als Organisation).....	21
2.4. Kennzeichnende Arbeitsbedingungen einer Filmproduktion	24
3. Zusammenstellung des Stabs	26
3.1. Eigenschaften und Fähigkeiten von Filmschaffenden	26
3.2. Auswahl der Crew für studentische Kurzfilmproduktionen	29
3.3. Wiederholte Zusammenarbeit.....	35
3.4. Auswahl von Schauspielern für studentische Kurzfilmproduktionen	36
4. Kommunikationsstrukturen.....	39
4.1. Kommunikation in Gruppen	39
4.3. Spezifische Kommunikationsstrukturen für den studentischen Kurzfilm	44
4.4. Konflikte	48
4.5. Kommunikationsmittel.....	52
5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt.....	54
5.1. Motivation im Allgemeinen	54
5.2. Motive Filmschaffender.....	59
5.3. Motivation einer studentischen Filmcrew in der Praxis.....	61
5.4. Motivation von Schauspielern einer studentischen Produktion in der Praxis	66
6. Zusammenfassung.....	68
Literaturverzeichnis	71
Anhang	74
Verzeichnis des Anhangs.....	75

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Hierarchie einer Filmproduktion.....	23
Abb. 2 Totale Kommunikation	45
Abb. 3 Allgemeine Koordination	45
Abb. 4 Finanzen und Ressourcen	46
Abb. 5 Gestalterische Aspekte zur Vorbereitung des Drehs.....	46
Abb. 6 Kommunikation am Set.....	47

Abkürzungsverzeichnis

AL	Aufnahmeleitung
PL	Produktionsleitung
HL	Herstellungsleitung
SFX	Special Effects
Dffb	Deutsche Film- und Fernsehakademie Berlin

Vorwort

Vor fünf Jahren habe ich mein erstes Praktikum beim Film absolviert. Durch Zufall bin ich dabei in einem studentischen Projekt der Deutschen Film- und Fernsehakademie Berlin (dffb) gelandet. Damals hatte ich überhaupt keine Ahnung von Filmproduktionen, habe mich aber mit Begeisterung auf meine Aufgaben als *Runner* gestürzt. Auf Grund meines großen Engagements, aber vor allen Dingen aus Personalknappheit wurde ich bereits nach einer Woche zur Aufnahmeleitung „befördert“. Der Dreh war ein absolutes Chaos, da ich überhaupt nicht wusste, was ich und die anderen Teammitglieder eigentlich zu tun hatten. Dies war natürlich eine schlechte Ausgangsposition, da ich diejenige Person war, die den Anderen sagen sollte, was sie zu tun haben.

Trotzdem bin ich dem studentischen Film treu geblieben und jedes Jahr an die dffb zurückgekehrt, um in unterschiedlichsten Projekten mitzuwirken. Mit der Zeit kamen das Wissen und die Erfahrung, das Chaos allerdings blieb. Ich habe später an einem Projekt an der Filmakademie Baden-Württemberg mitgewirkt, aber auch hier traf ich auf die gleiche Situation. So begab ich mich auf Spurensuche und fand heraus, dass ich nicht die Einzige war, der dieser Umstand aufgefallen war. Mir wurde erklärt, dass das beim Studentenfilm „nun mal so sei“. Mir fiel jedoch auf, dass das Chaos von Produktionsteam zu Produktionsteam unterschiedlich stark ausgeprägt war.

Betrachtet man einmal die Lehrinhalte der großen deutschen Filmschulen, so kann man feststellen, dass eher wenig Wert auf sogenannte *Softskills* gelegt wird.¹ Einzig die Filmakademie Baden-Württemberg verfügt über ein Gruppen- und Individualcoaching. Auch einer der Produktionsleiter der dffb, Andreas Louis, versicherte mir in einem Telefongespräch, dass leider viel zu wenig Aufmerksamkeit entsprechenden Themen wie der Kommunikation am Filmset zugestanden werde. Es gelte immer noch der Ansatz „Learning by Doing“. Das sei zwar teilweise sehr chaotisch, vor allen Dingen in der Produktion, aber es käme vor, dass studentische Projekte an dieser Hürde scheitern.

¹ Anmerkung des Verfassers: Die Lehrpläne sind entweder über die Internetseiten der Hochschulen direkt aufrufbar oder können in einem Telefonat mit der jeweiligen Hochschule erfragt werden.

Einleitung

Für meine Bachelorarbeit kam mir die Idee, einen praktischen Leitfaden für junge Filmemacher zu entwickeln, der ihnen helfen soll zwischenmenschliche Hürden im Produktionsprozess vorab zu erkennen und sich darauf vorbereiten zu können.

Man würde sicherlich erwarten, zu einem derart komplexen Thema, wie der Kommunikation am Filmset oder der Teamarbeit beim Film im Allgemeinen, gäbe es reichlich Literatur, aber das Gegenteil ist der Fall. Dieser Mangel war ein großer Ansporn.

Ich habe mir überlegt in meiner Arbeit Aspekte der Arbeits- und Organisationspsychologie mit den praktischen Erfahrungen Filmschaffender zu kombinieren. Die vorhandene praxisbezogene Literatur ist überwiegend objektive geprägt und genügte dem wissenschaftlichen Anspruch nicht. In diesem Zusammenhang bin ich zudem auf eine empirische Analyse von Spielfilmprojekten gestoßen, welche sich mit dem kooperativen Verhalten in temporären Systemen beschäftigt.

Die ersten zwei Kapitel meiner Arbeit dienen dazu den Leser in die Welt des Kurzfilms bzw. in die Arbeits- und Produktionsbedingungen einer Filmproduktion einzuführen. Es ist wichtig diese zu kennen, um zu verstehen, welchen physischen und psychischen Belastungen sich daraus für einen Filmschaffenden ergeben. Eine gewisse Kenntnis bezüglich der verschiedenen Positionen einer Filmcrew und deren Aufgabenfelder setze ich dabei für den Leser voraus. Bei Unklarheiten kann eine kurze Erläuterung im Anhang nachgeschlagen werden.

Die Besetzung eines studentischen Kurzfilms nicht vorherzusehen, so habe ich in den Kapiteln über Hierarchie und Kommunikation alle von mir als relevant erachteten Positionen mit eingebunden und mich hierbei an die anerkannten Berufsbilder gehalten. Es gibt zwar eine Orientierungshilfe für die optimale Besetzung einer Crew, doch ist diese im Einzelfall immer abhängig von den individuellen Bedingungen einer Produktion.

Kapitel 3 bis Kapitel 5 sind der Hauptteil meiner Arbeit und beschäftigen sich damit, worauf man achten sollte wenn man sein Team zusammen-

stellt, in welchen Strukturen man kommunizieren sollte, wie man Konflikte lösen kann und wie man das Beste aus seinem Team herausholt. In meinen Ausführungen schildere ich dabei zuerst die psychologische Seite der Herangehensweise, um dann auf die Anwendung in der Praxis einzugehen. Um den Charakter des praktischen Leitfadens zu unterstreichen habe ich zu jedem dieser Kapitel eine Checkliste erstellt, welche sich im Anhang befindet.

1. Der Kurzfilm

Zunächst gilt es zu klären, wie ein Kurzfilm definiert werden kann und die Kurzfilmlandschaft in Deutschland derzeitig aufgestellt ist. Weiter ergibt sich daraus, welche Rolle und Bedeutung der studentische Kurzfilm in diesem Umfeld einnimmt.

Im Rahmen der Kurzfilmtage Oberhausen veröffentlichte Reinhard W. Wolf 1997/98 seine „Expertise zur Situation des Deutschen Kurzfilms“, die erste statistische Untersuchung auf diesem Gebiet. Seine Studie und die von ihm aufgestellten Kategorien dienten als Vorlage für die 2006 erschienene Kurzfilmstudie des Bundesverbands Deutscher Kurzfilm, in der er selbst auch als Autor auftritt. Die eben genannten Publikationen bilden die Grundlage des nun folgenden Kapitels.

1.1. Definition Kurzfilm

Wolfs Definition sagt aus, dass es generell keine präzisen Kriterien außer seiner Laufzeit gibt, anhand derer ein Kurzfilm definiert werden kann. Maßgeblich ist hierbei eine Länge von bis zu 45 Minuten. Der Kurzfilm umfasst alle Filmformen, Gattungen und Genres, die seit Beginn des Kinos definiert wurden und zeichnet sich somit durch seine enorme Vielfalt aus.²

Historisch betrachtet dominiert seit den 20er Jahren weltweit der lange Tonspielfilm. Für ihn gibt es „Konventionen und Standards“, die in künstlerischer, technischer und filmwirtschaftlicher Sicht einzuhalten sind. Der Kurzfilm existiert allerdings abseits des „normierten Mainstream-Kinos“. Gerade dieses Kriterium macht ihn so interessant, denn die Länge kann laut Wolf auch als ein produktions-ökonomischer Faktor gesehen werden, der es den Filmmachern erlaubt unabhängig von wirtschaftlichen Zwängen zu arbeiten. Somit „schafft er Spielraum für Experimente und Innovation“.³ Dies ist äußerst wichtig, da „ohne neue Impulse von außen“ auch die Entwicklung des Mainstream-Kinos auf der Stelle treten würde. So können Techniken, Formate, Ideen und neue Sichtweisen in so genannten Fingerübungen erprobt werden. Der Kurzfilm kann als Visitenkarte eines jungen Filmemachers, als Werbespot oder Musikclip, farbig oder in Schwarzweiß,

² vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 5-6

³ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 5-6

als Fernsehfilm, auf Filmfestivals oder auch als Kunstobjekt in Erscheinung treten. Die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt. Egal ob er unter professionellen Bedingungen oder zu Hause am Computer produziert wird, so besticht der Kurzfilm doch immer durch „seine Aktualität und seinen Reichtum an Stoffen und Themen“.⁴

1.2. Die Kurzfilmlandschaft in Deutschland

Im Untersuchungszeitraum der Kurzfilmstudie des Bundesverbands Deutscher Kurzfilm von 2003 bis 2004 wurden innerhalb eines Jahres rund 2000 Produktionen in den Datenbanken erfasst.⁵ 1995 waren es gerade einmal rund 800 Produktionen.⁶ Die Zahlen belegen, dass sich das Produktionsvolumen von Kurzfilmen innerhalb von zehn Jahren mehr als verdoppelt hat. So lässt sich schon hier die wachsende Bedeutung von Kurzfilmen erahnen, wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die steigenden Produktionszahlen wahrscheinlich auch auf die vereinfachten Produktionsbedingungen zurückzuführen sind. Damit sind z.B. die Umstellung auf andere Formate (von Film auf Video) oder die sich schnell entwickelnden technischen Standards (PC oder Software) gemeint.⁷

Betrachtet man die Laufzeiten und Formate der vorliegenden Kurzfilme, zeigt sich hierbei, dass mehr als 75% der Filme eine Laufzeit von unter 15 Minuten haben. Die größte Gruppe stellen, mit rund 36%, dabei die Filme bis fünf Minuten Laufzeit dar.⁸

Im Gegensatz zu 1995 hat sich auf dem Gebiet der Laufzeiten nicht viel verändert. Schon damals hatten zwei Drittel aller Filme eine Länge von unter 15 Minuten.⁹ Die größte Gruppe waren hier allerdings Filme mit einer Laufzeit zwischen fünf und zehn Minuten.¹⁰ Doch Wolf prognostizierte den Anstieg im Bereich der unter fünf Minuten Filme. Diese Entwicklung und die derzeitige Situation sind zum einen auf die „mittlerweile vermehrte Einrei-

⁴vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 5-6

⁵vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 7

⁶vgl. Wolf 1997/98, 2

⁷vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 9

⁸vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 7

⁹vgl. Wolf 1997/98, 2

¹⁰vgl. Wolf 1997/98, 2

chung von Musikvideos bei Festivals“, als auch auf die schon erwähnte Intention zur kostengünstigeren Produktion zurückzuführen.¹¹

Um bei Festivals eine Bewertung durchführen zu können ist es nötig den individuellen Kurzfilm doch einer Kategorie zu zuordnen. Wie bereits in Kapitel 1.1. angesprochen, ist dies problematisch, da es keine klassischen Gattungen und Genres im Bereich des Kurzfilms gibt. Der Bundesverband Deutscher Kurzfilm entschied sich dennoch bzw. übernahm diese, bereits von Reinhard W. Wolf (Wolf 1997/98, 7) anhand von Festivalauswertungen, aufgestellten Kategorien:

- „1. Animationsfilm (Ani)
2. Dokumentarfilm (Doc)
3. Experimentalfilm (Exp)
4. Spielfilm (Dra)
5. Musikvideo (MuVi)
6. Andere“

Erklärend ist hinzuzufügen, dass mit „Andere“ diejenigen Kurzfilme gemeint sind, die keiner dieser Kategorien angehören, wie beispielsweise Tanzfilme oder Kunstvideos. Eine genaue statistische Auswertung durchzuführen ist schwierig, da ein Kurzfilm meist mehreren Kategorien zugeordnet werden kann.¹²

Dennoch zeigt sich eindeutig, dass am häufigsten, in genannter Abfolge, Spiel-, Experimental- und Dokumentarfilme eingereicht werden. Weiter abseits folgen dann Animationsfilme, Musikvideos und Andere.¹³

Nach der Betrachtung von Produktionsvolumen, Laufzeiten und Kategorien der Kurzfilme bleibt die Frage, von wem die deutschen Kurzfilme produziert werden. Dabei orientiere ich mich, wie der Bundesverband Deutscher Kurzfilm, an den Produzentengruppen, welche bereits von Reinhard W. Wolf 1997 verwendet wurden. Somit unterscheidet man vier Gruppen:

¹¹vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 7

¹²vgl. Wolf 1997/98, 4

¹³vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 9

1. Ausbildungsstätten (Schulen)

„Filmhochschulen und Akademien, Hochschulen mit Filmbildung und Fachhochschulen mit Filmbildung.“¹⁴

2. Autorenproduzenten

„Autoren und Regisseure, die ihre Filme selbst produzieren, sei es als Selbstständige oder in der Rechtsform eines Unternehmens nach dem BGB“¹⁵

3. Institutionen

„Institutionen und Verbände, Filmwerkstätten oder Filmhäuser, die sich in öffentlich-rechtlicher oder privater, gemeinnütziger Trägerschaft befinden.“¹⁶

4. Produktionsfirmen

„Gewerbliche Film- und Medienproduktionsunternehmen.“¹⁷

Die Autorenproduzenten stellen, mit über 50%, die größte Gruppe dar. Hauptsächlich setzt sich diese aus nicht etablierten oder ausgebildeten ‚jungen‘ Filmemachern zusammen, die den Kurzfilm als Sprungbrett bzw. Experimentierfeld betrachten, sowie einer kleineren Gruppe von selbstständigen Künstlern oder Filmproduzenten.¹⁸ „In beiden Fällen ist ein hoher Grad an Professionalität und Produktionskontinuität gegeben.“¹⁹

Als zweitgrößte Gruppe, mit rund 30%, folgen die Ausbildungsstätten. Traditionell entstehen hier zahlreiche Kurzfilme, die nicht nur als spätere Visitenkarte der Filmschüler dienen, sondern vordergründig Ausbildungsgegenstand sind um Techniken, Filmformen und Ähnliches zu erlernen.²⁰ Genauere Ausführungen dazu folgen in Kapitel 1.3.

Mit rund 13% folgen darauf die Produktionsfirmen. Auch hier gilt der Kurzfilm oft als Instrument zur Erprobung von Talent oder bestimmter filmischer Mittel. Es gibt nur wenige Firmen, die kontinuierlich Kurzfilme produzieren, da das finanzielle Risiko in diesem Fall zu groß ist und entsprechende Um-

¹⁴ Wolf 1997/98, 7

¹⁵ Wolf 1997/98, 7

¹⁶ Wolf 1997/98, 7

¹⁷ Wolf 1997/98, 7

¹⁸ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 11

¹⁹ Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 11

²⁰ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 13

sätze in anderen Bereichen erwirtschaftet werden müssen. Gleichzeitig dienen sie aber auch als Referenz um öffentliche Fördermittel für Folgeprojekte zu akquirieren.²¹

Mit rund 2% folgen die Institutionen. Relativ betrachtet ist Ihre Bedeutung für den deutschen Kurzfilm in den letzten Jahren zurückgegangen. Dies liegt vordergründig an finanziellen Kürzungen und Umschichtungen auf kommunaler Ebene. Einige Institutionen haben sich daher in die Selbstständigkeit umorientiert bzw. sind durch die Schaffung neuer Studiengänge im Bereich Medien und Film und die damit verbundene Entstehung von neuen „Kompetenzzentren“ in eine „Konkurrenzlage“ geraten.²²

Ein Aspekt, der bisher außer Acht gelassen wurde, sind die Koproduktionen. Sie kommen eher selten vor, da sie den Aufwand einer Produktion zusätzlich steigern. Hauptsächlich findet man Koproduktionen zwischen Filmhochschulen und Produktionsfirmen. Die Produktionsfirmen können dabei auch als Fernsehanstalt oder als bereits selbstständige Produktionsstudenten in Erscheinung treten. Koproduktionen dienen in erster Linie dem Lerneffekt, indem sie professionelle Produktionsbedingungen schaffen, erweitern aber auch zusätzlich die Kontakte der filmschaffenden Studenten.²³

1.3. Der studentische Kurzfilm

Wie bereits erwähnt, sind rund ein Drittel aller bei Kurzfilmfestivals eingereichten Kurzfilme, an Filmhochschulen entstanden. Laut dem Bundesverband Deutscher Kurzfilm konnten für die 2006 erschienene Studie, 129 Ausbildungsstätten in Deutschland erfasst werden, die Film zum Unterrichtsgegenstand haben. Darunter gibt es sechs große Filmhochschulen:

1. die Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ in Potsdam Babelsberg (1954),
2. die Deutschen Film- und Fernsehakademie Berlin (1960er),
3. die Hochschule für Fernsehen und Film in München (1960er),

²¹ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 12

²² vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 12

²³ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 13

4. der Filmstudiengang an der Universität Hamburg (1980er) – seit 2004 Teil der Hamburg Media School GmbH,
5. die Kunsthochschule für Medien Köln (1990),
6. die Filmakademie Baden-Württemberg in Ludwigsburg (1992).²⁴

„Neben diesen ausgesprochenen Filmhochschulen gibt es zudem Universitäten und Gesamthochschulen, die Filmklassen oder weiterführende Postgraduiertenstudiengänge an Fachbereichen der Kunst-, Film- oder Medienwissenschaften eingerichtet haben, sowie Filmklassen an den Hochschulen für Gestaltung und an den Kunsthochschulen.“²⁵

Weiter verfügen auch Fachhochschulen über Fachbereiche für Design, visuelle Kommunikation oder audiovisuelle Medien in denen der Umgang und die Herstellung von Filmen gelehrt werden. Hierzu kommen des Weiteren zahlreiche private Einrichtungen aus den Bereichen Kunst, Animation und Medien bzw. Medienwirtschaft.²⁶

Das Ausbildungsangebot ist vielfältig. Neben klassischen Studiengängen wie *„Regie, Kamera, Drehbuch, Dramaturgie und Produktion und den gängigen Kategorien Spielfilm, Dokumentation oder Animationsfilm“* gibt es zahlreiche *„Ausbildungsmöglichkeiten“*, wie beispielsweise *„den künstlerischen Umgang mit allen zeitbasierten Medien und deren Gestaltung [...] verschiedene audiovisuelle Handwerke wie Kamera- und Tontechnik, verschiedene darauf bezogene Wissenschaften und auch die zugehörigen Wirtschafts- und Rechtsbereiche bis hin zu ‚Exoten‘ wie die experimentelle Informatik.“²⁷*

Die Zahl der an Hochschulen produzierten Kurzfilme ist abhängig vom Stellenwert, den die Filmproduktion innerhalb der Ausbildung bzw. des Ausbildungsziels und der Ausbildungsstätte einnimmt. Eine technische Unterstützung ist dabei fast immer gegeben, wohingegen eine finanzielle Unterstützung der Produktionen meist nur von den großen Hochschulen gefördert wird. Die Kurzfilme treten auch als Abschlussarbeit bzw. als Zusatz zur Abschlussarbeit in Erscheinung.²⁸ Ihre eigentliche Rolle ist allerdings, wie

²⁴ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 14

²⁵ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 14

²⁶ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 14

²⁷ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 14

²⁸ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 16

in Kapitel 1.2. beschrieben, die des „Objekts des Lernens, der Analyse und der kreativen Arbeit“.²⁹

Somit handelt es sich bei studentischen Kurzfilmen meist nicht um Kurzfilme im klassischen Sinn, sondern um kurze Filme. Vor dem Hintergrund der späteren Berufstätigkeit der Studenten bei Produktionen für Film und Fernsehen, für Fernsehsendungen oder im Bereich der Werbung, gelten für den klassischen Kurzfilm eigentlich andere Kriterien hinsichtlich Dramaturgie, Stil und Ästhetik. So erklärt sich die Bedeutung des studentischen Kurzfilms als „Visitenkarte“, da sich Kurzfilme meist nur zu Anfang der Filmographien Filmschaffender finden lassen. Eine Ausnahme bildet der Animationsfilm.³⁰

Angesichts des geringen finanziellen Hintergrunds fallen in Bezug auf den studentischen Kurzfilm des Öfteren die Worte No- bzw. Low-Budget. Low-Budget ist ein sehr weiter Begriff, der keiner genauen Definition folgt und auch nichts über die Länge eines Films aussagt. Das Budget eines Low-Budget-Films kann zwischen €30.000 und €3 Millionen betragen, was ca. 90% aller in Europa produzierten Filme betrifft.³¹ Was in Amerika als Low-Budget-Film gilt, kann in Europa als normale Produktion angesehen werden. Low-Budget ist somit ein relativer Begriff, der im Verhältnis zu den „normalen“ Produktionskosten des jeweiligen Landes gesehen werden sollte. Tendiert das verwendete Budget eines Films gegen Null, so spricht man von einem No-Budget-Film. Mit Gewissheit kann jedoch gesagt werden, dass sich bei einer No- oder Low-Budget-Produktion Team und Schauspieler häufig ohne, oder für eine geringe Gage bzw. Aufwandsentschädigung zur Verfügung stellen, um die Vision des Filmemachers zu unterstützen.³²

Zusammenfassend kann der studentische Kurzfilm mit folgenden Gegebenheiten charakterisiert werden:

1. Die Hochschule schafft die Rahmenbedingungen für die studentischen Produktionen, d.h. sie vermittelt die Bildung und ihren Erfah-

²⁹ vgl. Jahn/Kaminski/Wolf 2006, 17

³⁰ vgl. Wolf 1997/98, 10

³¹ vgl. Kurz/Messel/Koll, 2006, 12

³² vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Low-Budget-Film>

lungsschatz. Sie tritt als Produzent auf und sorgt damit für einen gewissen finanziellen, aber auf jeden Fall rechtlichen Hintergrund und stellt in gewissem Maße die technischen Ressourcen zur Verfügung. Nach Beendigung der Produktion bewertet sie die Filme und hilft bei dessen Verwertung.³³

2. Der Student entwickelt in den Strukturen der Hochschule seine Idee zum Film, ob als Übung, Prüfung oder Visitenkarte, bleibt dahingestellt. Generell tut er sich dabei mit anderen Studenten zusammen. Gemeinsam überlegen Sie, wie sie ihre Ideen umsetzen können. Dies betrifft zum einen die kreative Ebene wie Dramaturgie, Dialoge, Kameraführung etc., aber auch die Beschaffung der benötigten finanziellen Mittel und der technischen Ressourcen, die Zusammenstellung des Stabs und die Ablaufplanung des Projekts.³⁴
3. Auf Grund der geringen finanziellen Mittel sind die Studenten oft in einem langwierigen Produktionsprozess gefangen. Man kann in der Regel davon ausgehen, dass sich die Produktionszeit eines studentischen Kurzfilms, gegenüber einer üblichen Produktion, mindestens verdoppelt. Das erfordert Durchhaltevermögen sowohl in physischer als auch psychischer Hinsicht. Physisches Durchhaltevermögen, weil die Studenten neben dem Produktionsprozess den alltäglichen Aufgaben ihrer Ausbildung nachkommen müssen und viele von ihnen nebenbei zusätzlich arbeiten, um sich und ihre Ausbildung finanzieren zu können. Psychisches Durchhaltevermögen fordert die kreative Leistung der Studenten, bzw. den Mut aufzubringen selbst an das kreative Eigentum zu glauben und anderen zu präsentieren.³⁵

³³ vgl. Louis 2010

³⁴ vgl. Louis 2010

³⁵ vgl. Louis 2010

2. Strukturen einer Filmproduktion

Um die Eigendynamik einer Filmproduktion zu begreifen, sollte man sich zuerst mit dem Grundwissen vertraut machen. Diese wird in zwei Teile untergliedert. Zum einen welche Strukturen bzw. Phasen es bei der Produktion gibt und zum anderen, wen man benötigt, um einen Film zu produzieren. Daraus ergibt sich, welcher Hierarchie eine Filmproduktion folgt und welche Arbeitsbedingungen an einem Filmset vorzufinden sind.

2.1. Phasen einer Filmproduktion

Eine Filmproduktion, ob nun professionell oder wie beim studentischen Kurzfilm als No- bzw. Low-Budget-Produktion, folgt immer einem gewissen Schema, welches man bei einer Filmproduktion als Produktionsphasen bezeichnet. Man unterscheidet vier Phasen:

- I. Die Vorbereitungsphase (Pre-Production)
- II. Die Drehphase (Principal Photography)
- III. Die Nachbereitungsphase (Postproduction)
- IV. Die Verwertungsphase (Distribution)³⁶

„Der zeitliche Ablauf einer Produktion richtet sich selbstverständlich nach dem Umfang des Projektes.“³⁷ Daher können die Phasen in ihrer Dauer variieren.

I. Die Vorbereitungsphase (Pre-Production)

In der Vorbereitungsphase geht es um die Stoffentwicklung und die Projektplanung. Das Drehbuch, also der „Stoff“, bildet dabei die Grundlage. Steht das Drehbuch, können die eigentlichen Vorbereitungen getroffen werden.³⁸

Man beginnt mit dem Einrichten des Produktionsbüros, um somit die notwendige Infrastruktur für die weitere Kommunikation und Organisation zu schaffen.³⁹ Anschließend folgen die Kalkulation, die Zusammenstellung von Team und Schauspielern, Vertragsabschlüsse mit Auftraggebern und

³⁶ vgl. Wendling 2008, 12

³⁷ Schmidt-Matthiesen/Cléve 2010, 113

³⁸ vgl. Wendling 2008, 12

³⁹ vgl. Schmidt-Matthiesen/Cléve 2010, 121

Dienstleistern, die Drehplanung und Überlegungen bzw. auch schon konkrete Ausführungen für die Verwertung des fertigen Films.⁴⁰ Dies beinhaltet unter anderem die Festlegung auf die entsprechenden Motive, Erarbeitung von Szenen- und Kostümbild, Proben mit Schauspielern und Komparsen und Beschaffung der benötigten Technik. Je nach Länge und Aufwand des Films kann die Vorbereitungsphase zwischen fünf und fünfzehn Wochen betragen.⁴¹

Bei einem studentischen Kurzfilm kann diese Vorbereitungsphase bis zu neun Monate andauern. Kompliziert sind insbesondere die Phasen der Stoffentwicklung und der Kalkulation. Bei der Stoffentwicklung muss zum Einen immer wieder Rücksprache mit den verschiedenen Betreuern gehalten werden und die Meinungen aller Parteien (Regie, Kamera, Produktion) auf einen Nenner gebracht werden, zum Anderen kann die Finanzierung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, da zuerst eventuelle Geldgeber in Form von Sponsoren, Produktionsunternehmen oder Einrichtungen der Filmförderung gefunden werden müssen. Erst nach Sicherstellung der Finanzierung kann in den eigentlichen Prozess der Vorbereitung übergegangen werden.⁴²

II. Die Drehphase (Principal Photography)

„Diese Produktionsphase umfasst die eigentliche Drehphase des Films. Sie beginnt mit dem ersten Drehtag und sie endet mit dem Drehschluss am letzten Drehtag.“⁴³ Dazu gehören neben den Dreharbeiten auch „die tägliche Sichtung der Filmmuster [...] und die ersten Anlege- und Schnittarbeiten zur Erstellung des Rohschnitts“.⁴⁴

Die Drehzeit ist dabei abhängig vom Umfang des Films und natürlich überwiegend vom Budget. Sie gestaltet sich daher immer individuell. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass ein studentisches Filmteam durchschnittlich ca. zweieinhalb bis dreieinhalb Minuten des fertigen

⁴⁰ vgl. Wendling 2008, 12

⁴¹ vgl. Schmidt-Matthiesen/Cléve 2010, 113

⁴² vgl. Louis 2010

⁴³ Wendling 2008, 12

⁴⁴ Wendling 2008, 13

Films an einem Drehtag schafft. Das entspricht ca. zehn bis zwölf Einstellungen pro Tag.⁴⁵

III. Die Nachbereitungsphase (Postproduction)

„Die Postproduktion beginnt schon parallel zu den noch laufenden Dreharbeiten mit dem Anlegen der Bildmuster für den Schnitt. Die Postproduktion umfasst die eigentlichen Schnittarbeiten, die Musikkomposition und das Einspielen, die Tonmischung und die Farbkorrekturarbeiten.“⁴⁶ Sie endet mit der Fertigstellung des Films durch die Abnahme der Produktion.⁴⁷

Dieser Teil zieht sich bei einer studentischen Produktion meist sehr in die Länge, da es kaum finanzielle Mittel gibt, die im Schnitt einzusetzen wären. Die Studenten übernehmen alle anfallenden Tätigkeiten hierfür selbst, was neben ihrer eigentlichen Ausbildung geschieht.⁴⁸

IV. Die Verwertungsphase (Distribution)

„In der Verwertungs- und Distributionsphase folgen die einzelnen gestuften Schritte der Auswertung und Refinanzierung eines Filmprojekts.“⁴⁹ Die Finanzierung steht bei einer studentischen Produktion schon von Anfang an fest und gehört damit in die Vorbereitungsphase. Dennoch bemühen sich viele Studenten darum, dass ihre Filme auch gesehen werden, z.B. auf Fernsehsendern wie „arte“. Die Filme dienen vor allen Dingen dazu finanzielle Mittel für Folgeprojekte zu akquirieren. Dies bezieht sich z.B. auf Filmförderung, welche von verschiedensten Institutionen vergeben wird.⁵⁰

2.2. Definition des Stabs

Das Team einer Filmproduktion wird Stab genannt. Der Stab umfasst die Crew und die Schauspieler. „Effektive Teamarbeit am Set bedeutet immer, dass jedes Teammitglied seine genau abgegrenzten Aufgaben hat und diese so reibungslos wie möglich erledigt.“⁵¹

⁴⁵ vgl. Louis 2010

⁴⁶ Wendling 2008, 13

⁴⁷ vgl. Wendling 2008, 13

⁴⁸ vgl. Louis 2010

⁴⁹ Wendling 2008, 13

⁵⁰ vgl. Louis 2010

⁵¹ Becher 2007, 50

Diese Aussage erklärt die Bedeutung dieses Kapitels. Gerade für die führenden Personen einer Filmproduktion ist das ein wichtiger Aspekt. Wenn man führt, reicht es nicht nur seinen eigenen Verantwortungsbereich zu kennen, man muss sich auch mit dem der zu führenden Personen auseinandergesetzt haben. Vor allen Dingen geht es darum, die verschiedenen Beziehungen untereinander, d.h. innerhalb des Produktionsteams, verstanden zu haben, um später alle beteiligten Positionen in eine Hierarchie einordnen zu können und wichtige Informationsflüsse richtig weiterleiten zu können. Man unterscheidet den Stab in verschiedenen Abteilungen, auch Departments genannt:

- I. **Das Regiedepartment** (Leitung kreativer Bereich):
 - Regisseur
 - Regieassistent
 - Script/Continuity
- II. **Das Produktionsdepartment** (Leitung administrativer Bereich):
 - Produzent
 - Produktionsleiter/Herstellungsleiter
 - Produktionsassistent
 - 1. Aufnahmeleiter/Set-Aufnahmeleiter/Motiv-Aufnahmeleiter
 - Produktionsfahrer/ Runner
- III. **Der künstlerisch ausführende Stab:**
 - Kameradepartment – Kameramann, Kameraassistent, Materialassistent, Kamerabühne,
 - Lichtdepartment – Oberbeleuchter, Beleuchter
 - Ton – Tonmeister, Tonangler
 - Szenenbild – Szenenbildner, Requisiteur
 - Kostümbild – Kostümbildner, Garderobier
 - Maskenbild - Maskenbildner
 - Schnitt
- IV. **Sonderpositionen:**
 - Stunt-Koordinator
 - SFX-Koordinator
 - Tiertrainer
- V. **Schauspieler**⁵²

⁵² In Anlehnung an Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 85 ff .

Ich setzte eine gewisse Kenntnis der jeweiligen Berufe und ihrer Aufgabenbereich voraus. Eine detaillierte Ausführung dieser hätte zudem den Rahmen meiner Arbeit gesprengt. Falls doch Unklarheit bezüglich dieses Themas besteht, findet sich eine entsprechende Darstellung im Anhang meiner Arbeit. Die Aufgabenbereiche der jeweiligen Positionen zu kennen kommt bei der Auswahl der Teammitglieder zum Tragen und ist daher nicht zu vernachlässigen. Die jeweiligen fachlichen Fähigkeiten sollten dabei selbstverständlich der zu besetzenden Position entsprechen.

Eine Besonderheit des studentischen Kurzfilms ist, dass die Studenten i.d.R. von der Hochschule vertreten werden, d.h. die Hochschule tritt als Produzent auf. Der Produktionsstudent an sich übernimmt somit die Rolle des Producers, also des ausführenden Produzenten.

Die Komparsen wurden von mir in diesem Zusammenhang nicht vergessen. Die zu Verfügung stehende Literatur war nicht zufriedenstellen. Zudem messe ich den Komparsen in Bezug auf das Thema meiner Arbeit eine weniger relevante Bedeutung bei, so dass ich davon abgesehen habe sie in die weiteren Ausführungen meiner Arbeit zu integrieren.

2.3. Hierarchie einer Filmproduktion (Filmproduktion als Organisation)

Zwar lehnen „die Leute vom Film“ den Ausdruck Hierarchie meist ab und betonen wie gut sie ohne diese auskommen, doch handelt es sich bei einem Filmprojekt eindeutig um eine hierarische Struktur.⁵³

Dies zeigt sich im Folgenden:

Zunächst kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei einer Filmproduktion um eine Organisation bzw. um organisierte Gruppen handelt. Organisationen werden durch fünf Hauptdimensionen charakterisiert:

⁵³ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105

1. Hierarchie und Autorität: „Organisationen sind durch hierarchische Ebenen charakterisiert.“ „Die Anzahl der hierarchischen Ebenen gibt an, inwieweit Verantwortung zwischen den Organisationsmitgliedern aufgeteilt wird.“ Je weniger hierarchische Ebene es gibt, d.h. je flacher eine Organisation ist, desto mehr Verantwortung liegt auf den höheren Ebenen. Mit Zunahme der hierarchischen Ebenen nimmt „die Qualität von Entscheidungen einzelner Individuen und die Produktivität der Organisation ab“. ⁵⁴
2. Spezialisierung und Arbeitsteilung: „Organisationen unterscheiden sich nach der Aufteilung der Arbeit auf Organisationsmitglieder.“ „Das Ausmaß der Arbeitsteilung hängt von der Größe der Organisation ab. Je größer die Organisation ist, umso mehr Möglichkeiten zur Spezialisierung gibt es.“ Je höher der Grad der Spezialisierung ist, desto höher ist die Qualität der Arbeit. ⁵⁵
3. Kontrollspanne: „Die Kontrollspanne gibt an, wie viele Mitarbeiter einer Führungskraft zugeordnet werden.“ „Kontrollspanne und Hierarchie hängen zusammen.“ Je enger die Kontrollspanne ist, d.h. je weniger Mitarbeiter einer Führungskraft zugeordnet sind, desto geringer ist der Entscheidungsspielraum der einzelnen Mitarbeiter. „In flachen Organisationen ist die Kontrollspanne weiter, [...]“. ⁵⁶
4. Entscheidungs- versus beratende Personen: „Organisationsmitglieder können entweder Entscheidungsträger [...] sein oder eine beratende Position [...] innehaben, [...]“. ⁵⁷
5. Ausmaß der Zentralisierung: „*Die Organisationsstruktur kann zentral oder dezentral gestaltet sein. In zentralisierten Organisationen werden Entscheidungen von wenigen Entscheidungsträgern getroffen, wobei die Anzahl der beratenden Positionen wesentlich höher ist als die Anzahl der Entscheidungsträger.*“ Bei dezentralen Organisationen verhält es sich genau anders herum. „*Diese Dezentralisierung kann zu effizienteren Entscheidungen führen und zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit, weil die Organisationsmitglieder über größere Autonomie verfügen [...]*“. ⁵⁸

⁵⁴ Kirschler 2005, 21

⁵⁵ Kirschler 2005, 21

⁵⁶ Kirschler 2005, 22

⁵⁷ Kirschler 2005, 22

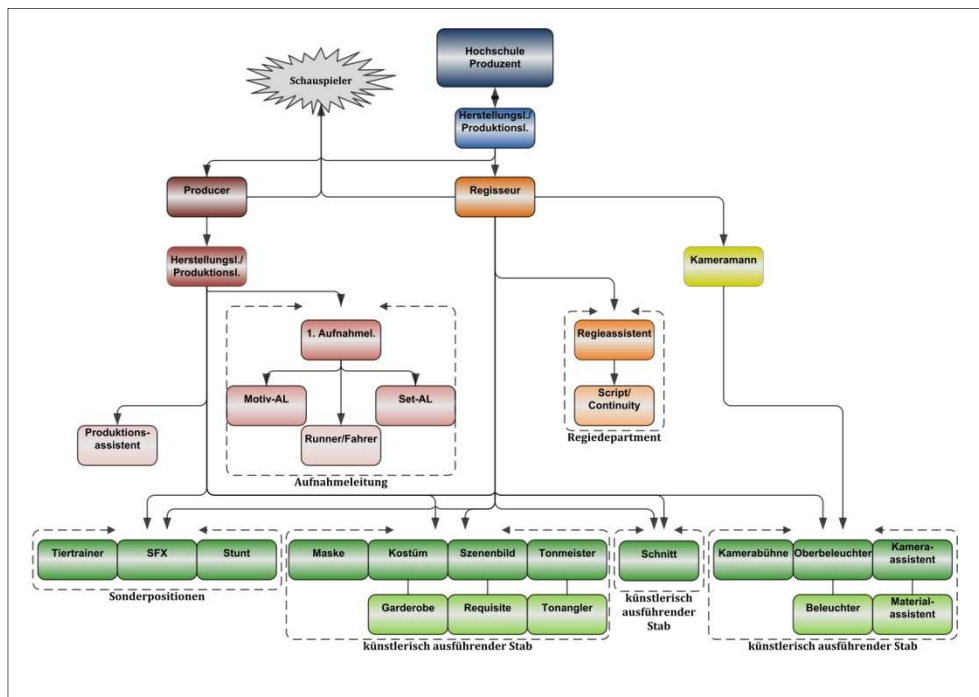
⁵⁸ Kirschler 2005, 22

2. Strukturen einer Filmproduktion

Filmschaffende haben meist keine längerfristigen Verträge mit Unternehmen. Sie arbeiten als Freiberufler oder Selbstständige und finden sich für die Zeitdauer einer Filmproduktion in einem Team zusammen.⁵⁹ Ausgangspunkt dabei ist im Allgemeinen der Produzent bzw. ein Produktionsunternehmen, oder auf meine Arbeit bezogen die Filmhochschule und ihre Studenten.⁶⁰

„Aufgrund der Befristung und Kurzfristigkeit der Verträge einerseits und ihrem rechtlichen Charakter als Arbeitsverträge andererseits sowie der intensiven Zusammenarbeit liegt eine Kennzeichnung der Beziehungen als ‚kurzfristige Hierarchie‘ nahe.“⁶¹

Abb. 1 Hierarchie einer Filmproduktion⁶²



Blau:	Hochschule	Rot:	Produktionsdepartment
Orange:	Regiedepartment	Gelb:	Sonderposition Kameramann
Grün:	künstlerisch ausführender Stab/Sonderpositionen		
Grau:	Schauspieler		

⁵⁹ vgl. Picker 2001, 39-40

⁶⁰ vgl. Picker 2001, 34

⁶¹ Picker 2001, 42

⁶² In Anlehnung an Picker 2001, 49

Die Mindmap (siehe Abb.1) zeigt übersichtlich wie die Hierarchie aufgebaut ist. Die Hierarchie bei einer studentischen Produktion unterscheidet sich meiner Ansicht nach dabei von der Hierarchie einer „üblichen“ Produktion. Dies ergibt sich zum einen durch die Stellung der Hochschule (hier als Produzent, Stellvertreter der Hochschule sind Produktionsleiter/Herstellungsleiter) und zum anderen durch die Stellung der Studenten (hier in den Positionen Producer, Regie und Kamera).

Die Filmstudenten übernehmen meiner Ansicht nach gemeinsam die Führung des Projektes. Von Ihnen ausgehend setzt sich die Hierarchie über die administrativen/ organisatorischen Positionen wie Produktionsleitung/Herstellungsleitung, Aufnahmeleitung und Regieassistent, bis zu den ausführenden Positionen (Maske, Szenenbild, Beleuchter etc.) fort.

Man sieht anhand der Grafik noch einmal die angesprochenen Charakteristika einer Organisation, wie die einzelnen hierarchischen Ebenen, die verschiedenen Spezialisierungen, die Kontrollspanne und einen unterschiedlichen Grad der Zentralisierung, obwohl letzteres überwiegend anhand der Kommunikationsschemata in Kapitel 4.2. deutlich wird.

Die Hierarchie stellt dabei noch kein Kommunikationsschema dar. Sie soll lediglich aufzeigen, wer wem gegenüber weisungsgebunden ist. Bedeutend wird dieser Aspekt im besonderen bei der Besetzung des Stabes.

„Da die Auswählenden [...] für ihre Wahl verantwortlich sind und mit den zu besetzenden Positionen oftmals eng zusammenarbeiten, sind sie an einer guten Wahl interessiert.“⁶³

2.4. Kennzeichnende Arbeitsbedingungen einer Filmproduktion

Eine Filmproduktion ist das „einheitliche Gesamterscheinungsbild“ welches durch die „einzelnen Teilleistungen der Projektbeteiligten“ (Regie, Maske, Kostüm etc.) entsteht. Dieses ist maßgeblich von den „erforderlichen zeitgleichen Aufzeichnungen einer Vielzahl von Teilleistungen an einem Ort („Set“) und den finanziellen Beschränkungen“ abhängig. „Daneben ziehen Veränderungen einer Teilaufgabe regelmäßig Anpassungen bei anderen

⁶³ Picker 2001, 48

2. Strukturen einer Filmproduktion

Teilleistungen nach sich.“⁶⁴ „Damit stellt sich in Spielfilmprojekten ein hoher Koordinationsbedarf.“⁶⁵ Dies bedeutet im Einzelnen:

„In Spielfilmprojekten ist der Kontakt vor allem in der Drehphase sehr intensiv, da die Aufzeichnung des Films die gemeinsame Anwesenheit einer Vielzahl von Personen am „Set“ erfordert und eine direkte gegenseitige Abstimmung („mutual adjustment“) insofern durch persönlichen Kontakt erfolgt. Zudem wird der Kontakt durch die lange tägliche Arbeitszeit, die hohe Arbeitsbelastung und darüber hinaus oftmals durch eine gemeinsame Unterbringung an auswärtigen Drehorten intensiviert.“⁶⁶ „Auch im Vorfeld kommt es im Zuge der Vorab-Koordination der Teilleistungen, der gemeinsamen Suche nach kreativen Lösungen und laufend notwendigen Anpassungen infolge zahlreicher Unregelmäßigkeiten im Produktionsprozess (z.B. Wetter) zu einer intensiven direkten Kommunikation.“⁶⁷

Der große Zeitdruck bzw. die hohe Arbeitsbelastung sind eine Folge des „knapp bemessenen Drehplans, da jeder weitere Drehtag mit hohen Kosten verbunden ist, sowie der großen Unsicherheit im Produktionsprozess“.⁶⁸ „Trotz dieser grundlegenden Situation wechseln sich beim Dreh Phasen der intensiven Beschäftigung (Vorbereitung, Probe, Aufzeichnung) mit Phasen nicht produktiver Bereitschaft ab.“⁶⁹

„Insgesamt führt die intensive Zusammenarbeit und die auswärtige Unterbringung zu einer zunehmenden Isolation von privaten Bindungen.“⁷⁰

„Aufgrund der direkten Interaktion physischen Nähe, gegenseitigen Verhaltensbeeinflussung und Rollenverteilung weisen die Mitglieder des Stabs von Spielfilmprojekten eine Reihe von Merkmalen sozialer Gruppen und speziell auch Teams auf.“⁷¹

⁶⁴ Picker 2001, 61

⁶⁵ Picker 2001, 62

⁶⁶ Picker 2001, 62

⁶⁷ Picker 2001, 62

⁶⁸ Picker 2001, 63

⁶⁹ Picker 2001, 63

⁷⁰ Picker 2001, 64

⁷¹ Picker 2001, 63

3. Zusammenstellung des Stabs

Betrachtet man den studentischen Kurzfilm stellt man fest, dass den jungen Filmemachern ein geringer Erfahrungsschatz und ein noch geringerer finanzieller Hintergrund zu ihrer Verfügung stehen. Auf dieser Basis suchen sie sich nun ein Team von Freiwilligen, welches sie bei der Umsetzung ihrer Ideen unterstützen soll.

Die Besetzung des Stabes ist meines Erachtens einer der wichtigsten Schritte einer Filmproduktion. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich nun um eine studentische Produktion oder eine professionelle Spielfilmproduktion handelt. Ein erfolgreiches Team ist der Schlüssel zum erfolgreichen Arbeiten. Dies betrifft zum Einen die Stimmung innerhalb des Teams und zum Anderen die Qualität des Ergebnisses, also den fertigen Film. Fraglich ist, wie ein Student sein Filmteam optimal zusammenstellt. Hierbei sind einige Punkte zu beachten, wie beispielsweise wo können Leute gefunden werden, die ein solches Projekt unterstützen, welche Fähigkeiten und Charaktereigenschaften diese Menschen haben sollten, wie groß oder klein ein Team sein sollte und wie man ein Bewerbungsgespräch führt.

3.1. Eigenschaften und Fähigkeiten von Filmschaffenden

Im Jahr 2001 erschien die Studie „Kooperatives Verhalten in temporären Systemen – Eine empirische Analyse von Spielfilmprojekten in ihrem systemischen und dynamischen Kontext“ von Günther Picker. In dieser Studie wurde sowohl die Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Auswahl von Mitarbeitern für Spielfilmprojekte, als auch die Eigenschaften von Filmschaffenden erfragt. Dabei kam Günther Picker zu folgenden Ergebnissen:

Auf Grund der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilleistungen der Filmschaffenden (vgl. Kapitel 2.4.) „ist mit einem opportunistischen Verhalten eines Filmschaffenden ein hohes Risiko für das gesamte Projekt verbunden“.⁷² „Gleichzeitig bestehen für die Projektbeteiligten opportunistische Handlungsspielräume.“⁷³ Dies zeigt sich an einem einfachen Beispiel. Eine Person wird immer für eine Position besetzt, z.B. als Kameramann. Klar

⁷² Picker 2001, 65

⁷³ Picker 2001, 65

3. Zusammenstellung des Stabs

definiert sind dabei nur wenige Aspekte, wie z. B. die Länge des Projektes, die Bezahlung oder Überstunden.

„Das Wissen um die mit der Position verbundenen Tätigkeit und ihre Stellung im Gesamtprojekt resultiert aus einem implizierten Rollenverständnis, welches im Zuge der vergangenen Tätigkeit erworben wurde.“⁷⁴

Im Falle des studentischen Kurzfilms ist die Gefahr des opportunistischen Verhaltens eines Teammitglieds ungleich größer, da sich der Filmschaffende meist als Freiwilliger zur Verfügung stellt und sich somit auch jederzeit von seiner Verantwortung zurückziehen kann.

Aus diesen Ausführungen resultiert „die Notwendigkeit eines kooperativen Verhaltens“.⁷⁵ Aufgrund dessen sind vertrauenswürdige Teammitglieder besonders wichtig, welche eventuelle Handlungsspielräume nicht zu ihrem individuellen Vorteil nutzen, sondern im Sinne der Produktion agieren.⁷⁶

Von den Befragten der Studie wird die Vertrauenswürdigkeit eines Filmschaffenden als wichtigster Aspekt genannt.⁷⁷ „Dies weist auf die grundsätzliche Kooperationsproblematik im Spielfilmbereich hin.“⁷⁸ Als zweites und drittes Merkmal folgen die fachlichen Fähigkeiten und die Teamfähigkeit. Die fachlichen Fähigkeiten sind bei einer studentischen Produktion auf jeden Fall anders zu bewerten, als bei einer professionellen Produktion. Sicherlich sind hier einige Abstriche zu machen, die allerdings durch Tatendrang und Begeisterung der Neu- oder Quereinsteiger ausgleichbar sind.

„Aufgrund der mit einer Fehlbesetzung verbundenen großen Projektrisiken, [...] sind zuverlässige Auswahlentscheidungen wichtig. Dies setzt sichere Informationen über die Fähigkeiten und Eigenschaften der potentiellen Mitarbeiter voraus.“⁷⁹

Dieser Punkt folgt bei den Befragten auf dem vierten Platz. „Entscheidend ist die richtige Wahl.“⁸⁰

⁷⁴ Picker 2001, 103

⁷⁵ Picker, G., 2001, 65

⁷⁶ vgl. Picker 2001, 65

⁷⁷ vgl. Picker 2001, 65-66

⁷⁸ Picker 2001, 66

⁷⁹ Picker 2001, 66-67

Zusammenfassend sind also die vier folgenden Punkte bei der Auswahl von Teammitgliedern von großer Bedeutung:

1. Die Vertrauenswürdigkeit
2. Die fachlichen Fähigkeiten
3. Die Teamfähigkeit
4. Die Sicherheit der Informationen über Fähigkeiten und Eigenschaften

Weiter wurden die Teilnehmer der Studie zu den Eigenschaften von Filmschaffenden befragt. Hier ging es nicht darum welche Eigenschaften sich die Personen mit Auswahlkompetenz gerne wünschen würden, sondern welche Eigenschaften bei Filmschaffenden tatsächlich charakteristisch sind. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Loyalität und Vertrauenswürdigkeit „scheinen für die Form der Zusammenarbeit begünstigende personelle Eigenschaften“.⁸¹

„Daneben weist eine Reihe von Indizien auf einen erhöhten Individualismus der Filmschaffenden hin.“⁸² Dies scheint auf den ersten Blick mit den bisherigen Ausführungen schlecht vereinbar. Jedoch ist hier die fachliche Spezialisierung, der unabhängige Beschäftigungsstatus, das Durchbrechen von Konventionen als verbreitetes Arbeitsprinzip von Künstlern und deren erhöhtes Streben nach Entscheidungsfreiheit anzuführen.⁸³ Somit scheint auch der Individualismus beim Film ein positives Persönlichkeitsmerkmal zu sein.

Die fachlichen Fähigkeiten der Filmschaffenden sind in diesem Kontext deutlich umfangreicher und sollten, wie bereits in Kapitel 2.2. angesprochen, der Position der jeweiligen Person entsprechen.

⁸⁰ Picker 2001, 67

⁸¹ vgl. Picker 2001, 70

⁸² Picker 2001, 70

⁸³ vgl. Picker 2001, 70

3.2. Auswahl der Crew für studentische Kurzfilmproduktionen

Von der Theorie geht es nun zur Praxis. Die Charaktereigenschaften Film-schaffender zu kennen, ist sicherlich hilfreich, doch in dem speziellen Fall einer studentischen Produktion auf keinen Fall ausreichend. Als Erstes stellt sich die Frage: Wie groß soll mein Team sein?

Bevor die Suche nach Teammitgliedern beginnt, sollten genaue Vorstellungen des idealen Teams vorhanden sein. Wer ist eine Bereicherung für das Team und wer wird im Grunde nicht benötigt.⁸⁴

„Auf alle Fälle sollte es möglichst kompakt und klein gehalten werden. Dafür sprechen gleich mehrere Gründe. Ein kleines Team verursacht weniger Kosten – zum Beispiel für das Catering. Es ist leichter handzuhaben, denn es stehen weniger Teammitglieder wartend herum. Es wird schneller zur ‚eingeschworenen‘ Gemeinschaft. So genannte „Set-Touristen“, die kurz mal vorbei schauen, um zu sehen, wie der Dreh läuft, haben bei den Dreharbeiten nichts zu suchen. Genauso wenig wie diejenigen, die es lediglich schick finden, bei den Dreharbeiten mitzumachen, ohne dass sie wirklich produktiv dazu beitragen. Daher sind weder das aufgeblähte 30-Mann-Team noch die One-Man-Show ideal.“⁸⁵

Die richtige Größe des Teams wird hauptsächlich durch das Budget und den Stoff den es zu realisieren gilt bestimmt.^{86/87} Die Faustregel besagt: „Elf Freunde sollt ihr sein...“⁸⁸ Je weniger Personen an der Produktion beteiligt sind, desto flacher ist die Hierarchie. Das hat Auswirkungen auf die Kommunikation innerhalb des Teams (vgl. Kapitel 4), wie auch auf die Motivation (vgl. Kapitel 5). Da ich davon ausgehe, dass ein studentisches Projekt meist von zwei Studenten (Produktion/Regie) oder drei Studenten (Produktion/Regie/Kamera) initiiert wird, sind diese Positionen natürlich besetzt und somit mit der größten Verantwortung belegt. Weiter hinzukommen:

- Regieassistent
- Kameraassistent
- Oberbeleuchter

⁸⁴ vgl. Newton/Gaspard 2007, 211

⁸⁵ Becher 2007, 49

⁸⁶ vgl. Becher 2007, 49

⁸⁷ vgl. Newton/Gaspard 2007, 211

⁸⁸ Becher 2007, 49

3. Zusammenstellung des Stabs

- Tonmeister
- Tonassistent bzw. -angler
- Maskenbildner
- Ausstatter
- Runner⁸⁹

Diese Elf bilden die Grundlage des Teams. Alle weiteren Positionen sind optional abhängig von der Art und Größe des Projekts⁹⁰:

- Materialassistent und Kamerabühne
- Beleuchter
- Aufnahmeleitung (1.AL, Set-AL, Motiv-AL) und Produktionsassistenten
- Script/Continuity
- Kostüm
- diverse Assistenten (vor allem Runner/Fahrer, aber auch für Maske, Ausstattung, Kostüm, etc.)
- Stunt-Koordinator
- SFX-Koordinator
- Tiertrainer
- Produktionsleiter/Herstellungsleiter
- Schnitt⁹¹

„Nach oben ist die Liste offen.“⁹² Je nach Aufwand ist es auf jeden Fall notwendig für einzelne Departments, wie Licht oder Ausstattung, mehrere Personen zu verpflichten. Dies kann sich auf einzelne Drehtage beschränken.⁹³

Fraglich ist wie und wo man nun die geeigneten Teammitglieder für sein Projekt findet. Generell fällt dies in Städten wie „Berlin, Hamburg, Köln oder München leichter, als auf dem flachen Land“, da es sich hier um klassische Medienhochburgen handelt. Somit findet sich immer irgendwer, der gerade

⁸⁹ in Anlehnung an Becher 2007, 50

⁹⁰ vgl. Newton/Gaspard 2007, 211

⁹¹ in Anlehnung an Newton/Gaspard 2007, 211

⁹² Becher 2007, 50

⁹³ vgl. Becher 2007, 50

3. Zusammenstellung des Stabs

nichts zu tun hat und sich ein paar Tage für ein nicht-kommerzielles Projekt zur Verfügung stellt.⁹⁴

Grundsätzlich gibt es zwei Methoden wie man sein Team besetzen kann. *„Bei der ersten Variante versuchen die Filmemacher eine möglichst erfahrene und professionelle Crew um sich zu scharen, um von deren Know-how zu profitieren und - zumindest gefühlsmäßig – sicher zu sein, dass sie damit die optimale Basis für ihren Film geschaffen haben.“*⁹⁵

Dies birgt allerdings auch seine Tücken, denn ein Profi wird sich nie ohne Anreiz zur Verfügung stellen. Dieser muss dabei nicht unbedingt finanzieller Natur sein. Oft wirkt als Antrieb in einem Kurzfilm etwas Neues auszuprobieren und seinen eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern.⁹⁶

Oft gibt es auch Leute die ihrem „Brotjob“ zu diesem Zeitpunkt einfach nicht nachgehen können, weil sie darauf angewiesen sind sich weiterzuentwickeln.⁹⁷ Ein Beispiel dafür wäre eine Stuntfirma die gerade ein neues Kamerafahrzeug testet, allerdings noch nicht genügend Erfahrung gesammelt hat, dass die Qualität der Aufnahmen den Ansprüchen einer professionellen Produktion genügen würde.

*„Eine interessante Idee brachte der altgediente Tonmeister und Produktionsleiter Wilm Bruckner in seiner regelmäßigen Kolumne der Fachzeitschrift „Film & TV Kameramann“ zur Sprache. Bruckner rät seinen (professionellen) Kollegen generell davon ab, ohne Geld zu arbeiten. Gleichzeitig schlägt er ihnen vor, sich als Mentoren zur Verfügung zu stellen, und damit die weniger erfahrenen Filmemacher oder Neueinsteiger bei den kreativen und organisatorischen Fragen einer Produktion zu unterstützen.“*⁹⁸

Man sollte sich bewusst sein, dass Profis professionelle Bedingungen hinsichtlich Dreh, Technik und vor allem vom Regisseur erwarten, auch wenn es sich nur um eine studentische Produktion handelt.⁹⁹ Generell sollte man sich nur dann für Profis entscheiden, wenn man das Projekt auch professi-

⁹⁴ vgl. Becher 2007, 57

⁹⁵ Becher 2007, 54-55

⁹⁶ vgl. Becher 2007, 55

⁹⁷ vgl. Newton/Gaspard 2007, 211

⁹⁸ Becher 2007, 55

⁹⁹ vgl. Becher 2007, 55

onell realisieren möchte. Ein Profi birgt immer die Gefahr, dass er doch noch kurzfristig abspringt, da er ein lukratives Angebot bekommen hat.¹⁰⁰

„In der zweiten Variante scharen die Filmemacher Bekannte und Bekannte von Bekannten um sich, die sich entweder für das Filmemachen interessieren oder erste Vorkenntnisse im Filmemachen mitbringen.“¹⁰¹ Weiter kann es interessant sein „Fachleute aus dem zweiten Glied anzufragen. Viele Assistenten warten nur auf die Chance sich bei einem Kurzfilm einmal in der ersten Reihe zu präsentieren.“¹⁰² „Talentierte Leute die nach oben möchten“, zeigen dabei oftmals mehr Engagement „als Leute, die schon oben sind“.¹⁰³

Als Grundregel gilt, dass man sich ein Team suchen sollte, welches „vom Know-how und Alter zusammenpasst und den Regisseur als Teamleader akzeptiert“.¹⁰⁴

Zur Kontaktaufnahme, egal bei welcher Variante, gibt es vielfältige Möglichkeiten. In den Medienhochburgen wird man wohl eher auf seine eigenen Kontakte und die Mundpropaganda zurückgreifen. Grundsätzlich und vor allem außerhalb der Medienkonzentration eignet sich die Nutzung von einschlägigen Internetseiten und Foren, Jobbörsen, Newsletter, die Veröffentlichungen der entsprechenden Berufsverbände oder der Besuch von Filmfestivals zur persönlichen Akquise.¹⁰⁵ Als Beispiel wäre an dieser Stelle die Internetseite www.crew-united.com zu nennen. Für den Studentischen Kurzfilm eignen sich zur Teamfindung zudem die internen Kommunikationsmittel der jeweiligen Filmhochschule.

Für die Kontaktaufnahme gilt, man sollte ehrlich sein und seine „Netze weitflächig“ auswerfen, denn fragen kostet nichts. In einem ersten unverbindlichen Gespräch berichtet man von seinem Projekt. Dabei sollte man nicht verlegen sein, dass es sich um eine studentische Produktion handelt und davon absehen eventuelle Umstände zu beschönigen. Dies betrifft z. B. die

¹⁰⁰ vgl. Becher 2007, 57-58

¹⁰¹ Becher 2007, 55

¹⁰² vgl. Becher 2007, 57

¹⁰³ Becher 2007, 58

¹⁰⁴ Becher 2007, 57

¹⁰⁵ vgl. Becher 2007, 57

finanziellen Mittel, die zur Verfügung stehende Technik oder den Drehzeitraum.¹⁰⁶

Jemand der sich nicht von den Umständen der Produktion abschrecken lässt, ist schon mal ein guter Kandidat.¹⁰⁷ Häufig verlaufen diese ersten Gespräche telefonisch, bevor man sich zu einem weiteren Kennenlernen verabredet.¹⁰⁸

Hat man nun einige Kandidaten zur Auswahl, kommt der schwierige Teil der Entscheidung. In Kapitel 3.1. bin ich bereits ausführlich auf die Eigenschaften und Fähigkeiten von Filmschaffenden eingegangen, allerdings erscheinen diese in der Praxis doch ein wenig abstrakt. Daher möchte ich an dieser Stelle noch einmal von der nicht-wissenschaftlichen Seite darauf eingehen.

Führt man nun ein zweites Gespräch, hat man die Möglichkeit, sein Gegenüber genauer kennenzulernen und seine Fähigkeiten und Eigenschaften zu erfragen. Fraglich ist, woran man sich orientiert, denn „Blender gibt es im Filmgeschäft verdammt viele“ und der beste Anekdotenerzähler ist dabei nicht unbedingt der Beste für den zu besetzenden Job. Es gilt, seinem Bauchgefühl zu vertrauen.¹⁰⁹ Um ein besseres Gefühl für das Spektrum an Kandidaten zu bekommen, sollte man mindestens zwei oder drei Anwärter pro zu vergebener Position einladen. Somit kann man am Ende sichergehen die bestmögliche Wahl getroffen zu haben.¹¹⁰

Es gibt sechs Eigenschaften, die der Filmschaffende, neben den bereits angeführten Eigenschaften aus Kapitel 3.1., auf jeden Fall mitbringen sollte:

¹⁰⁶ vgl. Newton/Gaspard 2007, 213

¹⁰⁷ vgl. Newton/Gaspard 2007, 216

¹⁰⁸ vgl. Newton/Gaspard 2007, 214

¹⁰⁹ vgl. Becher 2007, 58

¹¹⁰ vgl. Newton/Gaspard 2007, 215

1. „ausreichend Zeit
2. Lust Filme zu machen
3. eine gute Portion Durchhaltevermögen“¹¹¹
4. „ein bisschen Verrücktheit
5. der Wille, mehrere konventionelle Berufsbilder zu vereinen
6. Engagement für das Projekt“¹¹²

Vorurteile jeglicher Art, z.B. bezüglich Hautfarbe, Alter, Geschlecht oder Körperbau der potenziellen Teammitglieder sind an dieser Stelle vollkommen unangebracht.¹¹³ Gerade ein Student kann sich solch ein Verhalten absolut nicht leisten. Wahrscheinlich wird er in den wenigsten Fällen überhaupt eine Wahl haben, sondern nehmen müssen was kommt. Dies hängt im Allgemeinen davon ab, wie gut er darin ist, sein Projekt Anderen schmackhaft zu machen.¹¹⁴

Generell sollte man zuerst die Schlüsselpositionen, wie Regieassistent, Aufnahmeleitung, Oberbeleuchter oder Tonmeister besetzen. Oftmals empfehlen einem diese dann weitere Personen, mit denen sie bereits zusammengearbeitet und gute Erfahrungen gesammelt haben.¹¹⁵ Man sollte die Auswahl dieser Schlüsselpositionen mit Bedacht treffen, denn ihre tragende Rolle in der Produktion wird sich maßgeblich auf die Qualität des Films auswirken.¹¹⁶ Auf Grund der Bedeutung sollte man sich an dieser Stelle auch mal die eine oder andere Arbeitsprobe zeigen lassen.¹¹⁷ „Jemand, der sich ausschließlich mit der Beleuchtung für Gruselfilme auskennt, kann auch nur solche Filme machen. Folglich ist er keine gute Wahl wenn man keinen Gruselfilm drehen möchte.“¹¹⁸ Hat sich eine Person aber beispielsweise schon Gedanken über ihren Aufgabenbereich innerhalb der Produktion gemacht und eventuell auch schon damit begonnen Teilaufgaben vorzubereiten, ist dies als äußerst positives Zeichen zu werten.¹¹⁹

¹¹¹ Becher 2007, 49

¹¹² Newton/Gaspard 2007, 210

¹¹³ vgl. Newton/Gaspard 2007, 213

¹¹⁴ vgl. Newton/Gaspard 2007, 215

¹¹⁵ vgl. Newton/Gaspard 2007, 214

¹¹⁶ vgl. Newton/Gaspard 2007, 218

¹¹⁷ vgl. Newton/Gaspard 2007, 219

¹¹⁸ Newton/Gaspard 2007, 218

¹¹⁹ vgl. Newton/Gaspard 2007, 220

Sollte man in der glücklichen Lage sein doch mehrere gute Anwärter für eine Position zur Verfügung haben, empfiehlt es sich keinesfalls den nicht Erwählten abzusagen. Falls die erste Wahl absagt oder ausfällt, steht immer noch die zweite Wahl zur Verfügung. Zudem bietet sich die Überlegung an der zweiten Wahl eine Assistenzposition anzubieten.¹²⁰

Auf jeden Fall sollte Jobsharing „nach dem Motto ‚Die ersten drei Tage macht A den Ton, dann zwei Tage B und am letzten Tag C‘“ möglichst vermieden werden. „Die Erfahrung zeigt, dass die Gesamtqualität durch diese Arbeitsweise leidet.“¹²¹ Wahrscheinlich wird sich dies in einigen Situationen jedoch nicht vermeiden lassen.

3.3. Wiederholte Zusammenarbeit

Da man im Laufe des Studiums nicht nur einen Film, sondern mehrere drehen wird, ist man irgendwann in der glücklichen Situation auf ein „angestammtes Kernteam“ zurückgreifen zu können. Hier gilt der berühmte Spruch „Never change a winning team“.¹²² Dies spart den Verantwortlichen nicht nur Zeit und Nerven bei der Suche, sondern hat nachweislich auch Auswirkung auf die Stimmung innerhalb des Teams, denn beide Seiten, sowohl die Auswählenden, als auch die Erwählten, wissen worauf sie sich einlassen. Hier ist zum Einen der Punkt Sicherheit der Informationen über Fähigkeiten und Eigenschaften anzuführen (vgl. Kapitel 3.1.), als auch die Bedeutung der bereits gesammelten gemeinsamen Arbeitserfahrung, da die Filmschaffenden bereits die Möglichkeit hatten, sich kennenzulernen und wissen sich gegenseitig einzuschätzen.¹²³

¹²⁰ vgl. Newton/Gaspard 2007, 221

¹²¹ Becher 2007, 58

¹²² Becher 2007, 54

¹²³ vgl. Picker 2001, 67

3.4. Auswahl von Schauspielern für studentische Kurzfilmproduktionen

Grundsätzlich wird die Aufgabe des Findens der Schauspieler dem Casting Director überlassen.¹²⁴ Bei studentischen Kurzfilmen bzw. bei Kurzfilmen generell, wird diese Aufgabe aus finanziellen Gründen direkt vom Regisseur übernommen und ist somit einer der wichtigsten Bestandteile seines Aufgabenbereichs.^{125/126}

„Fast alles, was für die Teammitglieder hinter der Kamera gilt, kann so ähnlich auch auf das Team vor der Kamera, die Schauspieler, übertragen werden.“¹²⁷ Vgl. dazu Kapitel 3.2.

*„Bei der Wahl des Schauspielers berücksichtigt man seine handwerklichen Fähigkeiten, seine Präsenz, seine individuelle Ausstrahlung, seine äußere Erscheinung, seine besonderen Fähigkeiten (Dialekte, Sportarten, Musikinstrumente, Mehrsprachigkeit usw.), seine möglicherweise unterschiedliche Wirkung auf der Bühne oder vor der Kamera, seinen Platz im Gesamtensemble und seine Situierung auf dem Markt.“*¹²⁸

Dabei die richtige Wahl zu finden ist schwierig. Außerdem stellt sich die Frage, ob die Rollen lieber mit professionellen Schauspielern oder mit unbekannten Laienschauspielern besetzt werden sollten.¹²⁹

Es gibt drei Wege um eine passende Besetzung zu finden. Möchte man einen professionellen Schauspieler, führt der Weg über eine Agentur. Diese sind heutzutage über ihre eigenen Seiten im Internet vertreten. Auf Anfrage kann entsprechendes Material, „wie Bilder und Kurzporträts“, angefordert werden. Finanzielle Anreize können den Schauspieler dabei nicht locken, denn eine studentische Kurzfilmproduktion wird kaum ein entsprechendes Budget zur Verfügung haben. In diesem Fall sind das Drehbuch und die angebotene Rolle ausschlaggebend.¹³⁰

¹²⁴ vgl. Clevé 2009, 63

¹²⁵ vgl. Becher 2007, 62

¹²⁶ vgl. Louis 2010

¹²⁷ Becher 2007, 61

¹²⁸ Clevé 2009, 64

¹²⁹ vgl. Becher 2007, 61-62

¹³⁰ vgl. Becher 2007, 62

Der zweite Weg führt über die Recherche im Internet. Hier gibt es einschlägige Seiten und Foren, aber auch Stellenmärkte. Als Beispiel kann hier die Internetseite www.filmmakers.de genannt werden. Außerdem empfiehlt es sich bei Bedarf selbst eine Anzeige bzw. ein Gesuch zu schalten. Dies verschafft einem eine Vielzahl von Bewerbungen, welche einerseits natürlich den Aufwand der Suche erhöhen, aber andererseits dem Regisseur ein breites Spektrum bieten.¹³¹

*„Die dritte wichtige Besetzungsquelle sind kleine und große Theater, wo teilweise hervorragende Schauspieler gefunden werden können. Ebenso lohnt es sich, einen Blick auf Laienschauspielgruppen zu werfen, in denen immer wieder gute Talente zu finden sind.“*¹³² Infolge ihrer Situation wird diese Gruppe allerdings ebenso einen großen Wert auf das Drehbuch und die damit verbundene Rolle legen.¹³³

Grundsätzlich sollte man bei der Suche von Anfang an auf die Sperrtermine der Schauspieler achten, d.h. jene Zeiten, „zu denen der Schauspieler nicht oder nur eingeschränkt verfügbar ist, weil er andere Verpflichtungen hat“, wie beispielsweise andere Dreharbeiten oder Castingtermine. Zudem sollte, wenn möglich, Rücksicht auf den Wohnort des Schauspielers genommen werden, denn lange Anreisen und längere Unterbringungszeiten erhöhen die Kosten der Produktion.¹³⁴ Selbstverständlich sollte, selbst bei einer studentischen Kurzfilmproduktion, immer für ein ordentliches Hotel und für die Übernahme der Reisekosten aufgekommen werden.¹³⁵

Hat man potenzielle Kandidaten gefunden, sollten diese zu einem persönlichen Gespräch eingeladen werden. Bei dem ersten Treffen mit der Regie lässt sich feststellen, „ob man ähnliche Vorstellungen hat und eine gemeinsame Sprache spricht“.¹³⁶ Einzelne Szenen aus dem Drehbuch können bei dieser Gelegenheit erprobt werden. Sendet man einem Schauspieler dafür vorab das Drehbuch zu, ist unbedingt zu beachten, dass „ein unkommen-

¹³¹ vgl. Becher 2007, 62

¹³² Becher 2007, 62

¹³³ vgl. Becher 2007, 62

¹³⁴ vgl. Clevé 2009, 64

¹³⁵ vgl. Becher 2007, 62

¹³⁶ Clevé 2009, 65

tiert verschicktes Drehbuch“ als verbindliches Angebot gilt. Daher sollten die entsprechend Szenen vorher markiert werden.¹³⁷

Der wiederholten Zusammenarbeit mit Schauspielern widmete ich keine Beachtung, da die Auswahl immer abhängig vom Drehbuch und der damit verbundenen Charaktere ist und somit wenig Sinn ergeben würde. Außerdem ist es fraglich ob bei der Zusammenarbeit mit einem immer gleichen Schauspieler ein bedeutender Lerneffekt für den Regisseur erzielt werden kann.

¹³⁷ vgl. Clevé 2009, 66

4. Kommunikationsstrukturen

Die „richtige“ Kommunikation zu finden fällt schon im Alltagsleben schwer. Zahlreiche psychologische Schriften beschäftigen sich mit diesem Thema.

Filmleute sind eher pragmatisch veranlagt. „Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich „Diskussionsrunden“ bei einer Filmproduktion störend auf den Ablauf auswirken“, wenn es darum geht, einen Weg für sie zu finden sich einzuordnen.¹³⁸ Fest steht aber, dass bei einer Filmproduktion unzählige Informationen zwischen den einzelnen Departments vermittelt werden müssen. Je reibungsloser dies funktioniert, desto besser ist der Ablauf der Produktion. Störende Faktoren dabei können meines Erachtens Konflikte, Missverständnisse oder Unsicherheiten bezüglich der Kommunikationsstruktur sein. Deswegen habe ich mich zuerst mit der allgemeinen Kommunikation in Gruppen befasst. Mit Hilfe dieser und vorangegangener Erkenntnisse habe ich dann verschiedene Kommunikationsmuster für die Kommunikation eines studentischen Kurzfilms in der Vorbereitungsphase und in der Drehphase erstellt. Weiter geht es mit der Entstehung und dem Umgang von Konflikten. Dies ist meines Erachtens bei einer Teamarbeit der wichtigste Faktor in der Kommunikation. Zum Schluss folgt ein kleiner Abschnitt über die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel.

4.1. Kommunikation in Gruppen

Bezüglich der Kommunikation in Gruppen nutze ich den Ansatz der Arbeits- und Organisationspsychologie. In einer Gruppe, also durch mehrere Personen bzw. Individuen, können oft effizientere Problemlösungen gefunden und Entscheidungen getroffen werden. „Allerdings kann die Gruppendynamik die Erreichung eines positiven Ergebnisses auch behindern.“¹³⁹

„Gruppen sind soziale Gebilde mit besonderer Dynamik, die für längere Zeit eingerichtet werden, um bestimmte Ziele zu realisieren.“¹⁴⁰ Gruppen zeichnen sich im Einzelnen durch folgende Merkmale aus:

¹³⁸ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105

¹³⁹ Kirschler 2005, 510

¹⁴⁰ Kirschler 2005, 510

- „Gruppen bestehen aus mehreren Individuen, das heißt, sie sind soziale Gebilde.“¹⁴¹ (vgl. Kapitel 2.4.)
- „Gruppen in Organisationen werden meist für längere Zeiträume für die Lösung spezifischer Aufgaben eingerichtet.“¹⁴² (vgl. Kapitel 1.3.)
- Die Mitglieder einer Gruppe stehen in direkter Interaktion miteinander, wobei die Form der Kommunikation unterschiedlich sein kann.“¹⁴³ (vgl. Kapitel 4.1.)
- „Gruppen entwickeln Normen, denen die Mitglieder verpflichtet sind.“¹⁴⁴ (vgl. Kapitel 3.1.)
- „Üblicherweise entsteht zwischen den Mitgliedern ein Zusammengehörigkeitsgefühl, ein „Wir“-Verständnis.“¹⁴⁵ (vgl. Kapitel 2.4.)
- „In Gruppen kommt es meist zu einer Differenzierung von Rollen, das heißt, die Mitglieder übernehmen verschiedene Aufgaben und Funktionen.“¹⁴⁶ (vgl. Kapitel 2.2.)

Hinsichtlich meiner vorherigen Ausführungen sehe ich die Merkmale für Gruppen in Bezug des Stabs einer studentischen Kurzfilmproduktion als bestätigt an. Da die Eindeutigkeit für mich prägnant ist, werde ich an dieser Stelle darauf verzichten die einzelnen Punkte detailliert zu erläutern.

Gruppen weisen darüber hinaus weitere spezifische Merkmale auf, die das Verhalten und die Motivation bedingen. Dazu gehören unter anderem:

*„Die Anzahl der Gruppenmitglieder, die Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder, die Ziele, die von der Gruppe insgesamt angestrebt werden, die geltenden Normen, die Rollenverteilung, formelle und informelle Strukturen, die zeitliche Dauer der Gruppe, Führungsverhalten, etc. [...]“*¹⁴⁷

In Bezug auf die Kommunikation in Gruppen sind dabei für mich nur einzelne Aspekte interessant, wobei sich einige Aspekte später in Kapitel 5.1. wiederfinden.

¹⁴¹ Kirschler 2005, 510

¹⁴² Kirschler 2005, 510

¹⁴³ Kirschler 2005, 510

¹⁴⁴ Kirschler 2005, 510

¹⁴⁵ Kirschler 2005, 511

¹⁴⁶ Kirschler 2005, 511

¹⁴⁷ Kirschler 2005, 511

Als erstes wäre hier die Gruppengröße zu nennen. *„Mit zunehmender Anzahl von Mitgliedern wird die Interaktion komplexer und die direkte Kommunikation zwischen den Personen schwieriger. Deshalb sollte in Organisationen bei der Einrichtung von Arbeitsgruppen die Gruppengröße besonders beachtet werden.“*¹⁴⁸

Ein weiterer Aspekt ist die Rollenverteilung. Es ist wichtig, den Teilnehmern innerhalb der Gruppe bestimmte Rollen zuzuweisen, damit jeder seinen Aufgabenbereich kennt. Somit wird auch festgelegt, wer die Führung innerhalb der Gruppe übernimmt. Die formale Rollenverteilung, d.h. die offizielle Festlegung der Rollen, kann dabei durch die informelle Rollenverteilung außer Kraft gesetzt werden. Dies kann relativ schnell geschehen, wenn die Mitglieder der Gruppe z.B. eine andere Person als Führungsperson präferieren.¹⁴⁹ Dadurch kann der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe geschwächt werden. Man spricht hier von der Schwächung der Gruppenkohäsion. Geschieht dies, können sich innerhalb der Gruppe weitere Gruppen bilden und es ist zweifelhaft ob dieses Aufeinandertreffen von Gruppen förderlich für Kooperation und Kommunikation ist. Somit entsteht Konfliktpotential.¹⁵⁰

Konfliktpotential kann auch durch die Verletzung von Normen entstehen. Normen sind „informelle Erwartungshaltungen, die das Verhalten der Gruppen und ihrer Mitglieder beeinflussen“. ¹⁵¹ Normenverletzungen werden von den Gruppmitgliedern sanktioniert.¹⁵²

Die Entstehung von Rollenverteilung und Normen liegt im Gruppenbildungsprozess begründet. Dieser besteht aus fünf Phasen:

¹⁴⁸ Kirschler 2005, 511

¹⁴⁹ vgl. Kirschler 2005, 514

¹⁵⁰ vgl. Kirschler 2005, 513

¹⁵¹ Kirschler 2005, 514

¹⁵² vgl. Kirschler 2005, 514

1. Forming: *„In dieser Phase besteht Unsicherheit bezüglich Zweck, Führung und Struktur der Gruppe. Diese Phase findet ihren Abschluss, wenn sich die Gruppenmitglieder tatsächlich als Mitglieder der Gruppe erleben.“*¹⁵³
2. Storming: Hier „drehen sich die Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern um die Rollendifferenzierung und Machtaufteilung innerhalb der Gruppe“. „Die Phase ist abgeschlossen, wenn eine klare Führungshierarchie entstanden und (vorerst) akzeptiert ist.“¹⁵⁴
3. Norming: Hier „entstehen Gruppenkohäsion, enge Beziehungen zwischen den Mitgliedern, Gruppenidentität und Kameradschaft“. *„Beendet ist dieser Prozessabschnitt, wenn die Gruppenstruktur stabilisiert ist und allgemeine Erwartungshaltungen, Normen bezüglich der Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder, entwickelt wurden.“*¹⁵⁵
4. Performing: Das Performing bildet den Abschluss der Gruppenbildung. „Endlich steht die Gruppenstruktur fest, sie ist funktionell und allgemein akzeptiert.“¹⁵⁶
5. Adjourning: Bei zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen spricht man zudem von einer Phase des Adjourning. „Damit sind jene Aktivitäten bezeichnet, welche die Trennung der Mitglieder umfassen.“¹⁵⁷

Ist die Gruppenbildung nicht vollständig abgeschlossen kann es folglich zu Schwierigkeiten in der Kommunikation kommen. Wie der Gruppenbildungsprozess praktisch unterstützt werden kann findet sich in Kapitel 5.3.

*„Eine ‚beste‘ Interaktions- und Kommunikationsstruktur für Gruppen [...] gibt es nicht. Je nach Größe der Gruppe, nach Aufgabentyp, nach Persönlichkeitsmerkmalen der Mitglieder und Gruppenmerkmalen erwiesen sich unterschiedliche Strukturen als effizient für die Lösung von Aufgaben [...].“*¹⁵⁸

¹⁵³ Kirschler 2005, 515

¹⁵⁴ Kirschler 2005, S.515-516

¹⁵⁵ Kirschler 2005, 515

¹⁵⁶ Kirschler 2005, 515

¹⁵⁷ Kirschler 2005, 515

¹⁵⁸ Kirschler 2005, 518

In der Literatur wird eine Reihe von „klassischen“ Kommunikationsmustern mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben.¹⁵⁹ Meines Erachtens sind zwei davon für den studentischen Kurzfilm zutreffend, bzw. ergeben sich aus den von mir erstellten Kommunikationsstrukturen in Kapitel 4.2.

Zum einen sind dies die Kommunikationsmuster „Y“ und „Kette“. Diese „stellen hierarchisch geprägte Strukturen mit einem mittleren Grad an Zentralisierung dar. Diese Strukturen stehen für langsame Informationsflüsse; die Präzision der Informationsweitergabe ist durchschnittlich, die Zufriedenheit der Mitglieder mit der Kommunikationsform eher gering ausgeprägt. Sinnvoll sind diese Kommunikationsformen bei kleiner bis mittlerer Gruppengröße sowie bei mittlerer Schwierigkeit der Aufgabe. Bei Aufgaben, die kreative Lösungen durch umfangreiche Ideenproduktion erfordern, ist davon abzuraten.“¹⁶⁰

Zum anderen ist dies das „Totale“ Kommunikationsmuster. „Die totale Kommunikationsstruktur, bei der jedes Mitglied mit jedem kommuniziert [...], bringt die besten Ergebnisse bei komplexen Problemen. Zurückgeführt werden kann dies auf die Tatsache, dass eine zentrale Person, die die Informationen kanalisieren und weiterleiten müsste, in ihrer Informationsverarbeitungskapazität überfordert wäre und damit aufgeben müsste.“¹⁶¹

Bei komplexen Aufgaben gibt es zudem den Aspekt der teilautonomen Arbeitsgruppen. Diese werden eingerichtet, um „eine mehr oder weniger ‚vollständige‘ Arbeit“ zu übernehmen und teilweise autonom tätig sein zu können.¹⁶² *„Vollständige Aufgaben sind solche, die weitestgehend Möglichkeiten für eigenständige Zielsetzung und Entscheidungen bieten, die Entwicklung individueller Arbeitsweisen fördern und genaue Rückmeldung über die Ausführungen der Arbeitsschritte und Qualität der Ergebnisse geben.“¹⁶³* Durch ständige und genaue Rückmeldungen entsteht so die Möglichkeit der Handlungskorrektur.¹⁶⁴

¹⁵⁹ vgl. Kirschler 2005, 518

¹⁶⁰ Kirschler 2005, 519

¹⁶¹ Kirschler 2005, 520

¹⁶² vgl. Kirschler 2005, 521

¹⁶³ Kirschler 2005, 521

¹⁶⁴ vgl. Kirschler 2005, 521

4.3. Spezifische Kommunikationsstrukturen für den studentischen Kurzfilm

Ich habe versucht verschiedene Kommunikationsstrukturen für den studentischen Kurzfilm zu erstellen. Dies erwies sich schwieriger als zunächst angenommen, da nicht vorausgesagt werden kann welche Positionen im individuellen Fall vorhanden sind und ein allgemeines Kommunikationsschema somit ziemlich unübersichtlich wurde. Ich habe daher versucht die Schemata anhand der verschiedenen Kommunikationsflüsse aufzuzeigen und mich für folgende Darstellungen entschieden.

Die Kommunikationsschemata gehen davon aus, dass die Phase der Stoffentwicklung und der Finanzierung des Projekts abgeschlossen sind und konzentrieren sich auch die Vorgänge in der Vorbereitungs- bzw. Drehphase.

1. Totale Kommunikation: findet immer statt, beschränkt sich aber meist auf die oberen hierarchischen Ebenen oder auf die Kommunikation innerhalb der einzelnen Departments wie z.B. Ausstattung, Ton usw. (teilautonome Arbeitsgruppen). Hier ist sie von großem Nutzen, da sie zur Bewältigung der enormen Informationsflut und der vielen zu treffenden Entscheidungen den optimalen Ansatz zur Problemlösung bietet. Je kleiner das Team ist, d.h. je flacher die Hierarchie ist, desto totaler ist die Kommunikation insgesamt (siehe Abb. 2)
2. „Y“ und „Kette“ Kommunikation: Je größer das Team ist, desto mehr hierarchische Ebenen gibt es. Die Kommunikationsmuster „Y“ und „Kette“ dienen dazu gewisse Informationen von den oberen hierarchischen in die unteren hierarchischen Ebenen und wieder zurück zu transportieren. Dabei gibt es beim Film vier wichtige Informationsflüsse:
 - a. Allgemeine Koordination (siehe Abb. 3)
 - b. Finanzen und Ressourcen (siehe Abb. 4)
 - c. Gestalterische Aspekte (siehe Abb. 5)
 - d. Kommunikation am Set (siehe Abb. 6)

Abb. 2 Totale Kommunikation¹⁶⁵

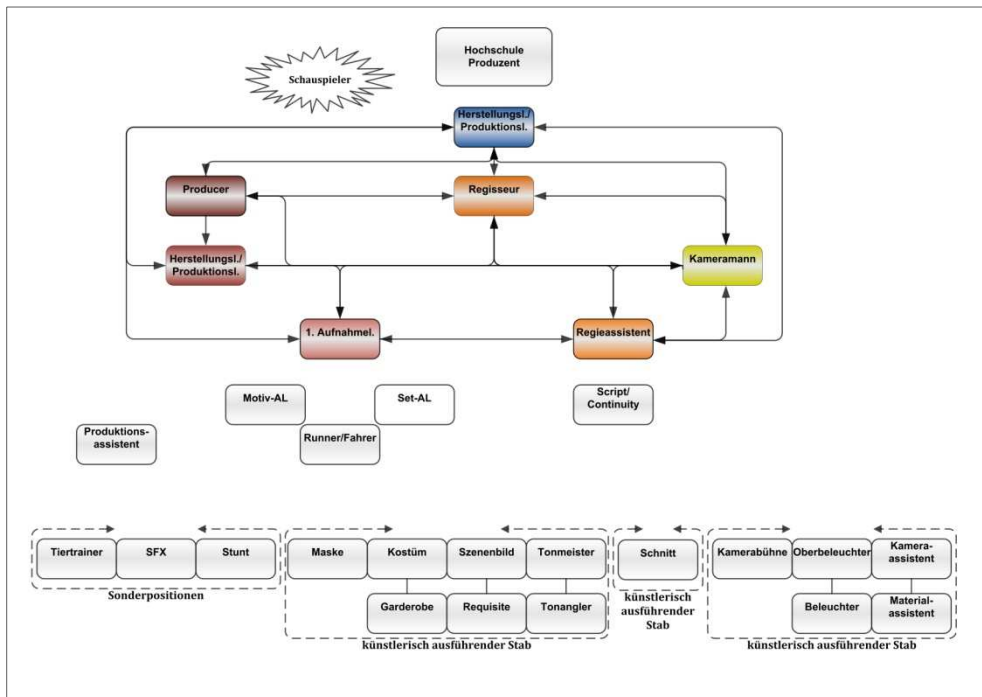
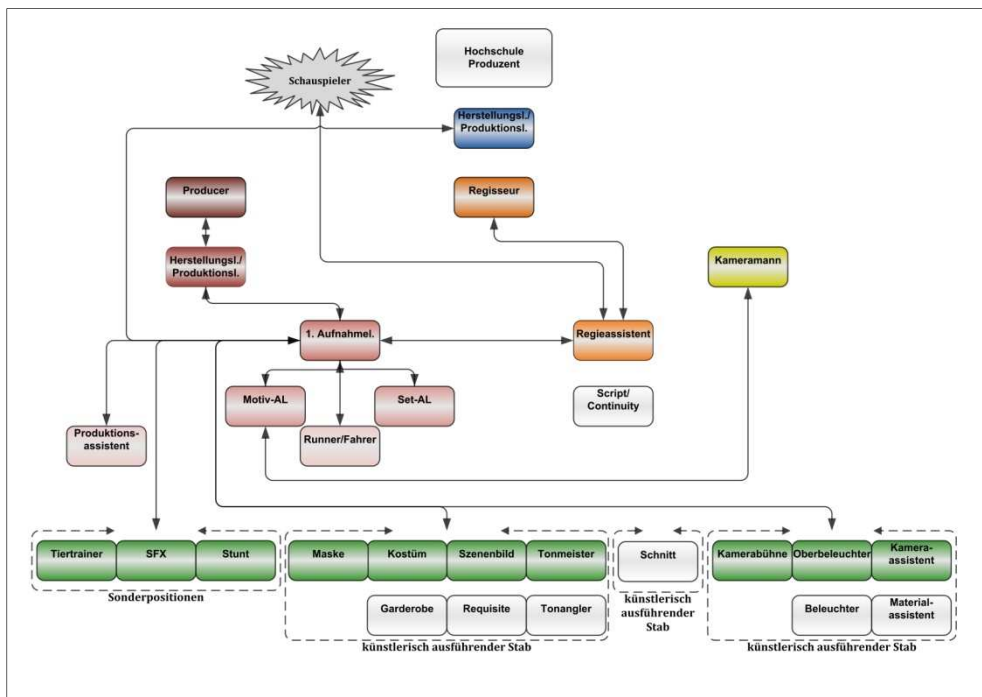


Abb. 3 Allgemeine Koordination¹⁶⁶



¹⁶⁵ In Anlehnung an Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105 ff.

¹⁶⁶ In Anlehnung an Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105 ff.

Abb. 4 Finanzen und Ressourcen¹⁶⁷

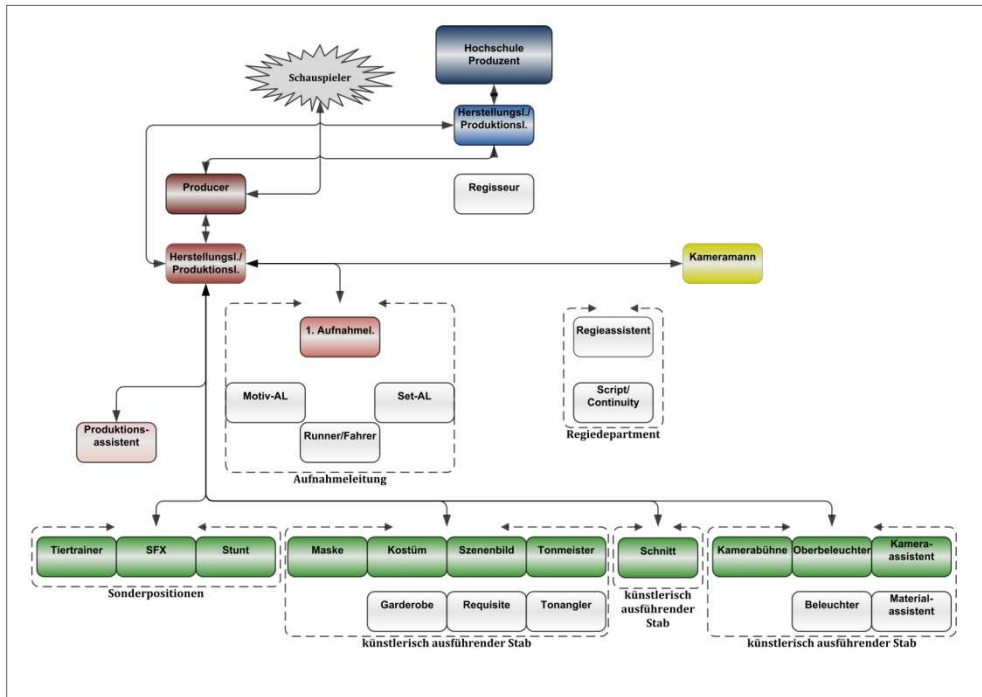
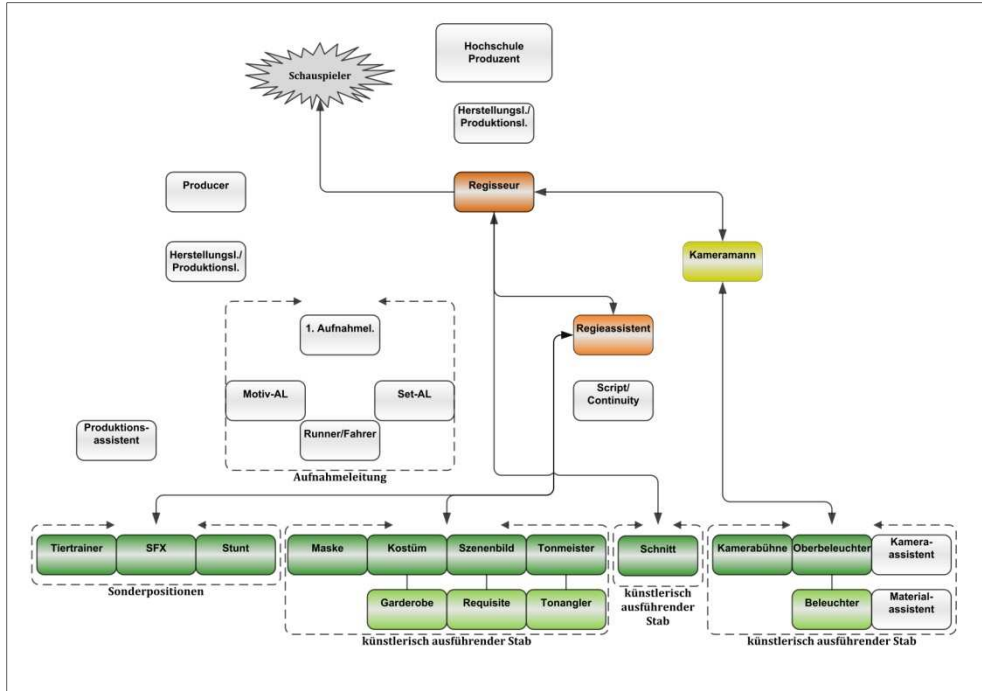


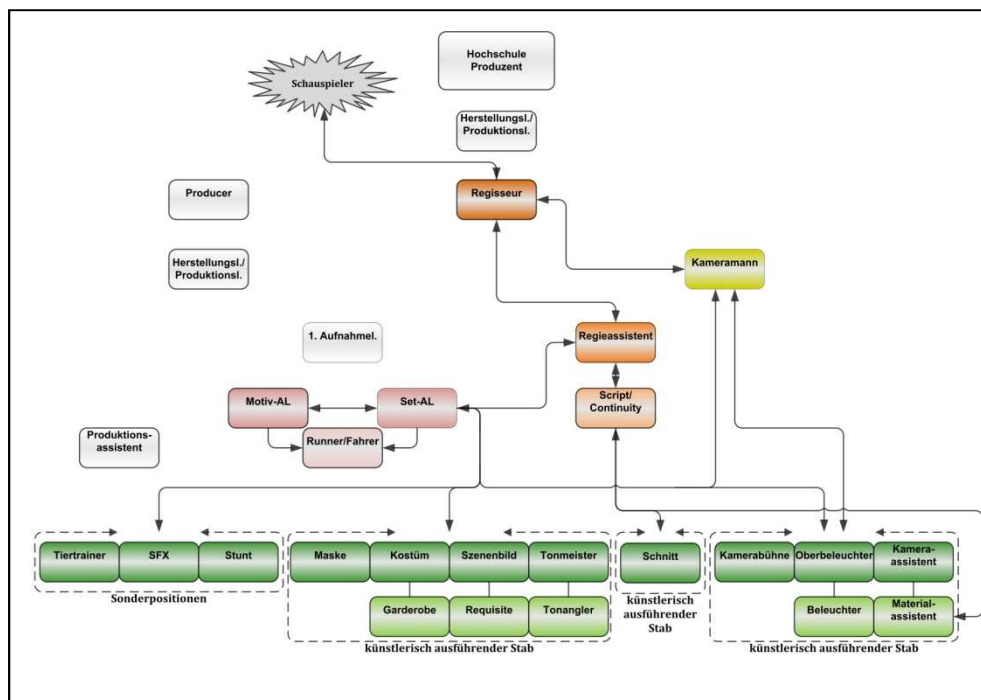
Abb. 5 Gestalterische Aspekte zur Vorbereitung des Drehs¹⁶⁸



¹⁶⁷ In Anlehnung an Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105 ff.

¹⁶⁸ In Anlehnung an Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105 ff.

Abb. 6 Kommunikation am Set¹⁶⁹



Da die führenden Positionen (Regie, Kamera, Produktion) zeitgleich viele andere Aufgaben wahrnehmen müssen, geschieht die Informationsweiterleitung von oben nach unten über die Positionen Herstellungsleitung, Aufnahmeleitung und Regieassistent. Gleichzeitig sammeln diese Informationen der unteren Departments, fassen sie zusammen und leiten sie an die oberen Ebenen weiter. Somit kann eine Zentralisierung im Bereich Herstellungsleitung, Aufnahmeleitung und Regieassistent festgehalten werden, da diese Positionen einen Hauptteil der wichtigen Koordination in verschiedenen Situationen übernehmen. Eine ähnliche Position nimmt der Produktionsleiter der Hochschule ein, indem er die Ergebnisse aufbereitet an die Hochschule weiterleiten kann.

¹⁶⁹ In Anlehnung an Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 105 ff.

4.4. Konflikte

In den vorangegangenen Kapiteln habe ich bereits einige Konfliktpotenziale aufgezeigt. Anlass dafür können beispielsweise Unklarheiten über die Kommunikationsstrukturen, Rollenverteilung und Normen innerhalb des Stabs sein. Aufgrund der Unerfahrenheit des studentischen Filmteams ist dies durchaus wahrscheinlich. Ein weiterer Grund wären die stressigen und beengenden Arbeitsbedingungen am Set. Auch hier ist die Unerfahrenheit des studentischen Filmteams als gewichtiger Faktor zu nennen. Allerdings sind Konflikte während einer Filmproduktion keinesfalls allein auf die Unerfahrenheit zurückzuführen. Die „jeweils neue Teamzusammensetzung“ und die „komplett veränderten Außenanforderungen (andere, neue Drehorte, Gefahren, Herausforderungen, Fachkenntnisse etc. [...]) stellen unterschiedliche und ungewohnte Herausforderungen dar“.¹⁷⁰

Konflikte treten oftmals zwischen den gleichen Departments bzw. Personen auf. An erster Stelle ist der Konflikt zwischen Produktion und Regie zu nennen. Obwohl beide im Grunde das gleiche Ziel haben, ist die Herangehensweise sehr unterschiedlich – „wirtschaftliche Beschränkungen vs. künstlerische Ambitionen“.¹⁷¹ Leider resultieren aus solchen Streitigkeiten teilweise Extremsituationen, die in totaler Ablehnung des jeweils anderen enden können.¹⁷² Schwierig ist auch der Konflikt zwischen Regie und Kamera. Dieser wird im Gegensatz zu dem Konflikt zwischen Produktion und Regie meist offen am Set ausgetragen und hat somit maßgeblich Einfluss auf die Stimmung der anderen Stabsmitglieder.¹⁷³

Problematisch ist vor allem der Konflikt zwischen Regie und Hauptdarsteller. Hier hilft nur das sofortige Eingreifen der Produktion.¹⁷⁴ Da einer studentischen Produktion keine finanziellen Mittel zur Verfügung stehen und der Hauptdarsteller sich sehr wahrscheinlich umsonst zur Verfügung gestellt hat, kann ein derartiger Konflikt das gesamte Projekt zum Scheitern bringen.

¹⁷⁰ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 249

¹⁷¹ Schmidt-Matthiesen/ Clevé 2010, 250

¹⁷² vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 251

¹⁷³ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 251

¹⁷⁴ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 251

Des Weiteren können Konflikte zwischen Profis und Laien auftreten. Dies bedingt sich durch die bereits erwähnten Erwartungshaltungen der Profis die von den Laien oftmals in dem erwarteten Ausmaß nicht erfüllt werden können.

Die Konfliktgründe sind wie gesagt vielfältig. Der enge Zeitplan, persönliche Sichtweisen und unterschiedliche künstlerische Herangehensweisen sind häufige Auslöser. „Eine offene Kommunikation ist somit wesentlich und unumgänglich, da nur klare Absprachen und eine konkrete Definition der Konflikte weitere, schwere Probleme vermeiden können.“¹⁷⁵ „Viele Konflikte entstehen auch durch eine falsche Herangehensweise der einzelnen beteiligten Personen.“¹⁷⁶ Dies „ist leider oft das Ergebnis einer fehlgelaufenen Kommunikation zwischenmenschlicher Art – meistens die Folge eines respektlosen Umgangs und/oder einer Überschätzung der eigenen Position“.¹⁷⁷

Alltagspsychologie kann an dieser Stelle sehr hilfreich sein. Dabei geht es nicht um Wissenschaft, sondern um „die eigene Lebenserfahrung und eine Begabung im Umgang mit Menschen“.¹⁷⁸

In der Praxis entstehen Konflikte im Filmteam keineswegs nur durch Missverständnisse oder respektloses Verhalten, sondern, und das ist viel häufiger der Fall, aus dem Bedürfnis heraus einen Anderen schlecht zu machen um sich selber besser behaupten zu können.¹⁷⁹ Dieses Verhalten ist nur menschlich. Es kann hilfreich sein von solchen Belangen zu wissen um bei ihrem Auftreten vorbereitet zu sein und entsprechend reagieren zu können.

Konflikte, die aus mangelnder Kommunikation oder Missverständnissen entstehen, sind relativ schnell und einfach zu lösen. Zu allererst gilt es durch eine objektive Analyse die Ursache des Konflikts zu klären. Es hilft das Eingreifen eines Vermittlers, der von beiden Seiten anerkannt wird, über ein natürliches Maß an Autorität verfügt und der Sachlage möglichst neutral gegenüber steht. Dabei muss es sich nicht zwingend um eine formale Führungsperson handeln. Der Vermittler kann die Emotionen glätten

¹⁷⁵ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 252

¹⁷⁶ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 253

¹⁷⁷ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 254

¹⁷⁸ Grumprecht 2002, 237

¹⁷⁹ vgl. Grumprecht 2002, 238

und die Ursachen der Missverständnisse gleichmäßig auf die beteiligten Parteien verteilen, so dass „eine weitgehende Verständigung ohne Gesichtsverlust für die Streitenden möglich ist“.¹⁸⁰ „Dieses Vorgehen nennt man kooperatives Taktieren.“¹⁸¹

Konflikte, die bewusst provoziert werden um Andere einzuschüchtern sind schon schwieriger zu lösen. Der Angreifer vertraut in einer solchen Situation darauf, „dass ein auf Eintracht und Verträglichkeit gerichtetes Sozialverhalten die Norm ist, [...] und die andere Seite alles daran setzen wird, um einen Konflikt zu vermeiden“.¹⁸² Der Angreifer geht dabei davon aus, dass der Angegriffene Schuldgefühle entwickelt, sollte dieser nicht in der Lage sein, den Konflikt zu vermeiden. Daher wird der Angreifer alles daran setzen den Streit nicht friedlich beizulegen.¹⁸³ „Dieses Verhalten nennt man unredliches Taktieren.“¹⁸⁴

In einer solchen Situation ist es wichtig, dass der Angegriffene auf keinen Fall versucht die nichtigen Vorwürfe durch Gegenargumente zu entkräften. Der Angreifer wird diese widerlegen und den Angegriffenen mit unzähligen neuen schwammigen Tatsachen konfrontieren. Durch ständiges Rechtfertigen kommt der Angegriffene in die missliche Lage sich selbst anzuklagen.¹⁸⁵

Was also tun? Der Angegriffene sollte als Erstes versuchen nach Verbündeten zu suchen, denn ein unredlicher Taktierer sucht sich meistens mehr als ein ‚Opfer‘. Zusammen lassen sich solche Konflikte leichter durchstehen als alleine.¹⁸⁶ „Als Zweites versucht der Angegriffene nach außen klar zu stellen, dass es dem Angreifer offenbar wieder mal um Unfrieden und absurde Unterstellungen geht und nicht um produktives Arbeiten.“¹⁸⁷ Somit rücken die inhaltlichen Vorwürfe des Angreifers in den Hintergrund. Als Drittes lässt der Angegriffene den Angreifer wissen, dass er dessen Vorwürfe jeder Zeit widerlegen

¹⁸⁰ vgl. Grumprecht 2002, 240

¹⁸¹ Grumprecht 2002, 240

¹⁸² Grumprecht 2002, 241

¹⁸³ vgl. Grumprecht 2002, 241

¹⁸⁴ Grumprecht 2002, 241

¹⁸⁵ vgl. Grumprecht 2002, 241

¹⁸⁶ vgl. Grumprecht 2002, 241

¹⁸⁷ Grumprecht 2002, 241

könnte, sich aber zurzeit mit wichtigeren Dingen, die die Produktion betreffen beschäftigen muss.¹⁸⁸

Ein weiteres Phänomen am Set ist der Filmschaffende vom Typ „brüllender Wüterich“. Dies betrifft häufig Regisseure. Die Taktik, Leute unvorbereitet und laut anzuschreien, am besten in Gegenwart möglichst vieler anderer Teammitglieder, schockiert beim ersten Mal jeden bis zur Sprachlosigkeit. Natürlich geht es in diesem Fall nicht um wichtige Probleme, sondern darum die Autorität des Anderen zu untergraben.¹⁸⁹

Die richtige Reaktion in einer solchen Situation kann man üben. Zuerst „richtet man den eigenen Blick auf die Spitze der rechten oder linken Ohrmuschel des Brüllers“. „Das wirkt so, als sehe man ihm fest in die Augen.“¹⁹⁰ Was man in einer solchen Situation allerdings meist nicht durchhält.¹⁹¹ Dann geht man einen Schritt auf den Brüller zu bzw. neigt sich ihm entgegen sollte man bereits dicht vor ihm stehen.¹⁹² Nun sagt man ihm, dass man unbedingt mit ihm über dieses Thema reden wolle, dreht sich um und geht weg. Wichtig ist dabei die Stimme stabil zu halten. So wird man in einer entsprechenden Situation sein Gesicht wahren können. Der Brüller wird seinerseits in den meisten Fällen verstummen und sich zurückziehen.¹⁹³

Ein weiteres Phänomen ist der ‚getretene Underdog‘. „Die Underdogs sind Leute, denen es anscheinend Spaß macht, sich ungerecht behandelt zu fühlen.“¹⁹⁴ Egal wie man ihnen entgegentritt, scheint man es ihnen nie recht machen zu können. Solche Personen stellen eine enorme Belastung für die Stimmung innerhalb des Teams dar. Die einzige Möglichkeit dem entgegenzuwirken, ist die jeweilige Person in einem günstigen Moment auf ihr Verhalten anzusprechen und darauf zu hoffen, dass sie ihr Verhalten ablegt.¹⁹⁵

¹⁸⁸ vgl. Grumprecht 2002, 242

¹⁸⁹ vgl. Grumprecht 2002, 246

¹⁹⁰ Grumprecht 2002, 246

¹⁹¹ vgl. Grumprecht 2002, 246

¹⁹² vgl. Grumprecht 2002, 246

¹⁹³ vgl. Grumprecht 2002, 247

¹⁹⁴ Grumprecht 2002, 247

¹⁹⁵ vgl. Grumprecht 2002, 248

Die Person, der diese Aufgabe zufällt ist meist der Aufnahmeleiter. Ist diese Position nicht vorhanden, sollte diese Aufgabe von einem Verantwortlichen aus Produktion oder Regie übernommen werden. Die Aufnahmeleitung fungiert im Allgemeinen als Streitschlichter. Dies ist auch schon durch ihre Vermittlungsposition zwischen Produktion und dem restlichen Stab bedingt, in der sie versucht, die jeweiligen Bedürfnisse auf einen Nenner zu bringen.¹⁹⁶ Dadurch wird dem Aufnahmeleiter oft die Position des Sündenbocks zugeschrieben. Dies ist gar nicht schlimm, solange er darauf vorbereitet ist, denn ein Sündenbock erleichtert das Gewissen und die Gemüter der anderen Stabsmitglieder.¹⁹⁷

Gelegentlich gerät man allerdings an Teammitglieder, welche sich einfach nicht eines Besseren belehren lassen. Dies schadet der Arbeitsmoral am Set und letztendlich dem Film. Obwohl die Mitarbeit ehrenamtlich ist, sollte man solche Personen entlassen. Das klingt hart, ist aber notwendig, denn je schneller man solche unliebsamen Entscheidungen trifft, desto schneller kann sich wieder auf das Wesentliche konzentriert werden.¹⁹⁸

4.5. Kommunikationsmittel

„Im Hinblick auf die Koordination [...] wird regelmäßig auf den wichtigen Beitrag der neuen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik verwiesen. In Spielfilmprojekten geht die Bedeutung derzeit (noch) nicht über die übliche Nutzung von Telefon, Mobiltelefon, Fax oder E-Mail hinaus. Die für die Koordination notwendige Kommunikation zwischen den Transaktionspartnern wird überwiegend auf dem Weg des direkten persönlichen Kontakts realisiert. Dies wird durch die technisch bedingte räumliche Nähe bei der Produktion ermöglicht, welche umgekehrt die Notwendigkeit von Informations- und Kommunikationstechnik begrenzt.“¹⁹⁹

Da einer studentischen Produktion weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen als einer üblichen Filmproduktion, ist auch weniger an technischer Unterstützung zu erwarten. Als Kommunikationsmittel fungieren folglich vor allem die beim Film üblichen Auszüge, Listen, Drehfolgen, Drehpläne und

¹⁹⁶ vgl. Grumprecht 2002, 239

¹⁹⁷ vgl. Grumprecht 2002, 240

¹⁹⁸ vgl. Newton/Gaspard 2007, 245

¹⁹⁹ Picker, G., 2001, S.64

Dispositionen (Beispiel für Disposition im Anhang). In diesen Dokumenten werden alle Informationen über und für die jeweiligen Departments übersichtlich zusammengefasst.

Da die Datenmengen teilweise enorm sind, empfiehlt sich, meines Erachtens, die Verwendung einer entsprechenden Computersoftware, die das unabhängige, gleichzeitige Arbeiten und Aktualisieren verschiedener Personen an den erwähnten Dokumenten erlaubt. Eine entsprechende Software gibt es bislang unter www.preproducer.de als Testversion. Allerdings soll diese bald durch eine zum Kauf verpflichtende Vollversion ersetzt werden und ist dann nicht mehr im finanziellen Rahmen einer studentischen Produktion.

Am Set sollten, wegen der teilweise langen Wege und aus Koordinationsgründen, sogenannte Walkies zum Einsatz kommen. Diese sind leicht und kostengünstig z.B. über einen Verleiher zu beschaffen und ersparen unnötiges „Rumgeschreie“ am Set.

An einem Walkie können verschiedene Frequenzen eingestellt werden. Daher empfiehlt es sich die Beleuchter über einen anderen Kanal kommunizieren zu lassen als Aufnahmeleitung und Regie. Walkies sollten nicht wahllos an alle Personen verteilt werden, sondern gezielt zum Einsatz kommen. Ein Beispiel wäre ein Walkie für den Regieassistenten, ein Walkie für die Aufnahmeleitung, jeweils ein Walkie für die Runner und ein Walkie in der Maske und Garderobe auf „Kanal 1“. Auf „Kanal 3“ könnten der Kameramann, der Oberbeleuchter und eventuell andere Beleuchter miteinander kommunizieren. So wird unnötiges Stimmengewirr vermieden.

5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt

In diesem Kapitel geht es nun darum die richtige Motivation für sein Team zu finden. Da eine Filmproduktion sehr stressreiche Arbeitsbedingungen für jedes Mitglied bietet, sei es nun auf Grund von Konflikten oder der physischen Belastung, ist die Frage wie man seine Crew trotzdem zu Höchstleistungen anspornen kann. Allgemein geht man davon aus, dass die Bezahlung einen Teil dazu beitragen wird, doch bei einer studentischen Produktion gibt es in der Regel keine monetären Anreize. Wie holt man also das Beste aus seinem Team heraus?

5.1. Motivation im Allgemeinen

„Motivation ist ein Sammelbegriff für ,vielerlei psychische Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten vor allem der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert.“²⁰⁰

„Motivation ist keine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft, die manche Menschen besitzen und andere nicht. Motivation entsteht – zeitlich begrenzt – aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei der Erreichung des Ziels winken, und der Situation.“²⁰¹

Das heißt also, die Stärke der Motivation ist individuell unterschiedlich und verändert sich entsprechend der Situation.

Grundsätzlich unterscheidet man intrinsische und extrinsische Motivation.²⁰² Dies beschreibt ob ein Verhalten „von innen her“ (intrinsisch) oder „von außen her“ (extrinsisch) motiviert wird.²⁰³

„Extrinsisch motiviertes Verhalten erfolgt, weil die Realisierung eines Handlungsziels gratifiziert wird.“²⁰⁴ Gratifikationen müssen dabei nicht ausschließlich finanzieller Natur sein. Auch Lob und Anerkennung, Aussichten

²⁰⁰ Kirschler 2005, 320

²⁰¹ Kirschler 2005, 319-320

²⁰² vgl. Kirschler 2005, 321

²⁰³ vgl. Kirschler 2005, 322

²⁰⁴ Kirschler 2005, 321

auf Beförderung oder einen Karrieresprung können als motivierende Faktoren wirken.²⁰⁵

„Intrinsisches Verhalten erfolgt um seiner selbst willen oder aufgrund eng damit zusammenhängender Zielzustände [...].“²⁰⁶ Die Genugtuung liegt also in der Handlung selbst oder einem Endprodukt welches beispielsweise ein Kunstwerk, ein Musikstück, ein Text oder ein Film sein kann.²⁰⁷ Intrinsische Motivation dient dabei der Befriedigung von Bedürfnissen der Selbstentfaltung und des persönlichen Wachstums.²⁰⁸

Das völlige Aufgehen in einer Aufgabe wird als „Flow-Effekt“ bezeichnet. Dabei liegt die gesamte Aufmerksamkeit in der Ausführung einer entsprechenden Tätigkeit, worüber sogar die eigene Person in Vergessenheit gerät. Dies wird im Alltagsleben als „fanatische Hingabe“, „eins mit der Situation sein“ oder „fließenden Handlungen“ beschrieben. Bekannt ist ein solches Verhalten wahrscheinlich von Künstlern oder „Computerfreaks“ die über ihre Arbeit selbst Hunger und Schmerz vergessen. Jedoch kann jeder während der Arbeitszeit ein Flow Erlebnis haben, denn der „Flow-Effekt“ beschreibt die optimale Beanspruchung aus dem Verhältnis der eigenen Fähigkeiten und der erlebten Herausforderungen.²⁰⁹

Extrinsische und intrinsische Motivation wirken bei einem Aufeinandertreffen allerdings nicht doppelt stark. Interessant ist, dass reizvolle Tätigkeiten, also intrinsisch motivierte Tätigkeiten, durch Belohnung oder Verhaltenszwänge an Attraktivität verlieren.²¹⁰ „Dabei wirken materielle Belohnungen stärker als verbale oder symbolische.“²¹¹ Leistungsbezogene Belohnung hat zudem negativere Folgen als nicht leistungsbezogene Belohnung.²¹² „Lob scheint zwar bei Männern zu einer Steigerung der intrinsischen Motivation zu führen, nicht aber notwendigerweise bei Frauen. Tadel hingegen mindert bei bei-

²⁰⁵ vgl. Kirschler 2005, 321

²⁰⁶ Kirschler 2005, 322

²⁰⁷ vgl. Kirschler 2005, 321

²⁰⁸ vgl. Kirschler 2005, 322

²⁰⁹ vgl. Kirschler 2005, 323

²¹⁰ vgl. Kirschler 2005, 325

²¹¹ Kirschler 2005, 325

²¹² vgl. Kirschler 2005, 325

5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt

den Geschlechtern die Attraktivität einer Aufgabe und die intrinsische Motivation.²¹³

Nun stellt sich im Allgemeinen die Frage welche Motive hinter der Tätigkeit einer Person stehen, und welche Bedürfnisse sie damit zu befriedigen versucht. Dieser Aspekt der Arbeitsmotivation wird von der Inhaltstheorie beschrieben. In diesem Bereich gibt es mehrere Ansätze.²¹⁴ Der bekannteste ist wohl die Bedürfnispyramide nach Maslow (1954). Er unterscheidet die Bedürfnisse eines Menschen in fünf Klassen:

1. Physiologische Bedürfnisse: Hunger, Durst, Sexualität, Schlaf, Schmerzfreiheit, etc.
2. Sicherheitsbedürfnisse: Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit, etc.
3. Soziale Bedürfnisse: Liebe, Freundschaft, Akzeptanz, Zugehörigkeit, etc.
4. Individualbedürfnisse: Wertschätzung, Selbstachtung, Prestige, Status, Einfluss, Bestätigung, Beachtung, etc.
5. Selbstverwirklichung: Wachstumsbedürfnisse, Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung, etc.²¹⁵

Maslow ging davon aus, dass die Bedürfnisse einer Rangordnung unterliegen. Die ersten vier Bedürfniskategorien gelten als Defizitbedürfnisse. Diese können zumindest für einen gewissen Zeitraum gestillt werden. Für die fünfte Stufe, die Selbstverwirklichung, kann auf in Folge des Bedürfnisses der persönlichen Entwicklung keine Sättigung eintreten.²¹⁶

Das Modell gilt heutzutage als veraltet, da die Aussagen empirisch nicht nachweisbar sind.²¹⁷ Alderfer lieferte 1969 dafür die entsprechenden Ansätze. Er definierte drei Gruppen von Kernbedürfnissen:

²¹³ Kirschler 2005, 325

²¹⁴ vgl. Kirschler 2005, 326 ff.

²¹⁵ vgl. Kirschler 2005, 327

²¹⁶ vgl. Kirschler 2005, 327

²¹⁷ vgl. Kirschler 2005, 328

5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt

- Existenzbedürfnisse: grundlegende Bedürfnisse, die die materielle Existenz sichern.
- Beziehungsbedürfnisse: zwischenmenschliche Bedürfnisse, wie Liebe, Zuneigung, Affiliation, Macht und Einfluss.
- Wachstumsbedürfnisse: Bedürfnisse zur persönlichen Entwicklung.²¹⁸

Die beiden Modelle unterscheiden sich vor allen Dingen in der Hinsicht, dass Alderfer im Gegensatz zu Maslow nicht von einer Rangordnung der Bedürfnisse ausging. Das heißt Alderfer ging nicht davon aus, dass zuerst die unteren Bedürfnisse befriedigt sein müssen bevor die Bedürfnisse der oberen Ebene aktiviert werden können. Er beschrieb vielmehr, dass mehrere Bedürfnisse gleichzeitig aktiv sein können und die Bedürfnispräferenzen je nach Kultur unterschiedlich zum Tragen kommen. Maslow lenkte jedoch mit seiner Theorie den Fokus erstmals auf das Bedürfnis der Selbstverwirklichung.²¹⁹

Ein weiterer Aspekt, den ich im Rahmen meiner Arbeit interessant finde, ist die Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg (1959). Diese beschreibt, dass die Arbeitsmotivation von zwei unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird:

- Motivatoren: bewirken Zufriedenheit, bei Nichtvorhandensein aber keine Unzufriedenheit
- Hygienefaktoren: lösen Unzufriedenheit aus, können aber keine Zufriedenheit bewirken²²⁰

„Motivatoren hängen unmittelbar mit dem Inhalt der Arbeit [wie die Tätigkeit selbst, Verantwortung, usw.] zusammen und werden daher auch als „Kontentfaktoren“ bezeichnet. Hygienefaktoren beziehen sich auf die Arbeitsumgebung [wie Bezahlung, Führungsstil, Status, Beziehungen zu Kollegen, usw.] und werden deshalb auch als „Kontextfaktoren“ bezeichnet.“²²¹

Dieser Ansatz beschreibt also die Wirkung von intrinsischer Motivation in der Praxis. Obwohl auch diese Theorie umstritten ist, ergeben sich daraus

²¹⁸ vgl. Kirschler 2005, 328

²¹⁹ vgl. Kirschler 2005, 328

²²⁰ vgl. Kirschler 2005, 328

²²¹ Kirschler 2005, 328

interessante Erkenntnisse. Die Idee ist wie bei Maslow und Aldeferfer, dass die Motivation eng mit der Möglichkeit zu persönlichem Wachstum verbunden ist. Folglich „sind Menschen dann mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn sie interessant und herausfordernd ist“.²²² Daraus resultiert in der Praxis, dass der Mitarbeiter eigentlich nicht motiviert werden kann, jedoch Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebungen geschaffen werden können die es dem Mitarbeiter erlauben sich selbst zu motivieren.²²³

Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Organisation in Gruppen, welche ja auf die Arbeitsbedingungen beim Film zutreffend ist, können diverse motivierende Faktoren festgehalten werden. Bereits in Kapitel 4.1. habe ich einige Merkmale festgehalten, welche die Motivation und das Verhalten der Mitglieder in Gruppen bedingen. In Bezug auf die Motivation kommen hierbei die Gruppengröße, die Gruppenattraktivität, die Gruppenziele und das Führungsverhalten zum Tragen.²²⁴

Die Gruppengröße steht in Zusammenhang mit der Zufriedenheit innerhalb der Gruppe und der Identifikation mit der Gruppe. Mit einer steigenden Gruppengröße sinken diese Merkmale.²²⁵

Die Gruppenattraktivität ist in Bezug darauf ein weiterer wichtiger Faktor. Sie beschreibt das Ausmaß, in welchem es für eine Person erstrebenswert ist Mitglied einer Gruppe zu sein. Die Attraktivität steigt, wenn die Gruppe relativ klein ist, kooperativ erscheint, die Kommunikation als gut eingestuft werden kann und der Gruppe somit hohes Prestige beigemessen wird.²²⁶

Die Attraktivität hat wiederum Einfluss auf die Gruppenkohäsion, d.h. den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe. Je größer die Gruppenkohäsion, desto größer ist das „Wir“-Gefühl und die daraus entstehende Motivation die gemeinsamen Ziele zu erreichen und sich entsprechend dafür einzusetzen.²²⁷ Voraussetzung dafür ist die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen. Die Ziele sollten sich nicht gegenseitig behindern. Das wirkt demoti-

²²² vgl. Kirschler 2005, 329

²²³ vgl. Kirschler 2005, 329

²²⁴ vgl. Kirschler 2005, 511 ff.

²²⁵ vgl. Kirschler 2005, 512

²²⁶ vgl. Kirschler 2005, 512

²²⁷ vgl. Kirschler 2005, 512

vierend. Sie sind dann besonders effektiv, „wenn sie von der Gruppe akzeptiert werden, spezifisch und nicht allgemein gehalten sind und eine hohe Herausforderung darstellen“. Die Ziele können von der Gruppe selbst (informell) oder von einer Führungsperson (formell) formuliert werden.²²⁸

Besondere Aufmerksamkeit gilt dem Führungsverhalten. Man unterscheidet nach traditionell geführten Gruppen, in denen es eine bestimmte Person gibt, die als Führer agiert und selbstorganisierte Gruppen, die selbst über Verantwortung und Verwaltung bestimmen. Letztere haben die Möglichkeit autonome Entscheidungen zu treffen. Man bezeichnet sie auch als teilautonom, da das Treffen übergeordneter Entscheidungen und die Koordination der einzelnen Gruppen von einer Person in Managerposition übernommen werden muss.²²⁹ Teilautonome Gruppen sind besonders effektiv, da die Entwicklung individuell angepasster Arbeitsweisen gefördert wird. Voraussetzung dafür ist die genaue Rückmeldung der Qualität der Ergebnisse an eine übergeordnete Position.²³⁰

5.2. Motive Filmschaffender

Interessant war für mich zu sehen wie die Filmschaffenden in dem Zusammenhang der Arbeitsmotivation ihre Motive selbst darstellen. Dazu habe ich mich wieder der empirischen Analyse des kooperativen Verhaltens in temporären Systemen bedient. Im Rahmen der Studie wurden 51 Filmschaffenden bezüglich des Einflusses verschiedener Motive auf die Arbeitszufriedenheit bzw. -motivation befragt.²³¹

Folgende Motive wurden in aufgezählter Reihenfolge mit stagnierender Bedeutung bewertet:

1. Positive Atmosphäre/Beziehungen (**grün**)
2. Aufgabe/Herausforderung (**orange**)
3. Ausmaß Verantwortung (**orange**)
4. Entscheidungsfreiheit (**orange**)
5. Kennen der Personen (**grün**)

²²⁸ vgl. Kirschler 2005, 512 ff.

²²⁹ vgl. Kirschler 2005, 515

²³⁰ vgl. Kirschler 2005, 521

²³¹ vgl. Picker 2001, 72

6. Wechselnde Aufgabenstellung (**orange**)
7. Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte (**blau**)
8. Fachqualität Kollegen (**grün**)
9. Bezahlung (**blau**)
10. Unkonventionelle Atmosphäre (**grün**)
11. Ausmaß der Mittel – Budget (**rot**)
12. Arbeiten mit neuen Teams (**grün**)
13. Qualität Arbeitsumfeld – Drehorte (**rot**)
14. Lernmöglichkeiten (**orange**)
15. Aussicht Folgeprojekte (**blau**)
16. Steigerung der Reputation – Auszeichnung (**blau**)
17. Ansehen der Branche (**blau**)^{232/233}

Deutlich zeigt sich hier, dass vor allen Dingen Aspekte, die den Inhalt der Arbeit betreffen von besonderer Bedeutung sind (**orange**). Also Aspekte die intrinsisch motivieren. Dazu gehören die Aufgabe und Herausforderung, das Ausmaß an Verantwortung, die Entscheidungsfreiheit, die wechselnden Aufgabenstellungen und die Lernmöglichkeiten. Hier werden Wachstums- bzw. Selbstverwirklichungsbedürfnisse befriedigt. Bei studentischen Produktionen wird der Aspekt der Lernmöglichkeiten deutlich höher bewertet, da sich die Teammitglieder häufig genau aus diesem Grund für die Teilnahme an eben einem solchen Projekt entschieden haben.

Sehr wichtig scheinen auch Faktoren zu sein, die die persönlichen Beziehungen des Arbeitsumfelds betreffen (**grün**). Dazu gehören die positive Atmosphäre und Beziehungen, die Fachqualität der Kollegen, die unkonventionelle Atmosphäre und das Arbeiten mit neuen Teams. Dies resultiert wahrscheinlich aus der notwendigen intensiven Zusammenarbeit und den daraus erforderlichen persönlichen Kontakten.²³⁴

Weitere Aspekte, die das Arbeitsumfeld betreffen, sind das Ausmaß der Mittel in Bezug auf das Budget und die Qualität des Arbeitsumfelds bezüglich der Drehorte (**rot**). Diese Faktoren bewegen sich im Mittelfeld. In Bezug auf den studentischen Kurzfilm messe ich ihnen im eigentlichen Sinne

²³² In Anlehnung an Picker 2001, 73

²³³ Anmerkung des Verfassers: Die Farben dienen nur dazu dem Leser eine leichtere Übersicht zu verschaffen, nicht etwa um eine Wertung darzustellen

²³⁴ vgl. Picker 2001, 72

jedoch keine Bedeutung bei. Die Bedeutung ergibt sich erst aus ihrem Nichtvorhandensein, da bei einer studentischen Produktion von Anfang an feststeht, bedingt durch die finanziellen Situation, Abstriche in diesem Bereich zu machen. Den Film trotzdem zu produzieren stellt die eigentliche Herausforderung dar und wirkt in dem Fall als zusätzliche Motivation.

Gratifikationen in Form von Anerkennung von Kollegen, Bezahlung, Aussicht auf Folgeprojekte, Steigende Reputation und Ansehen in der Branche scheinen teilweise zwar wichtig, aber im Vergleich zu den anderen Motiven weniger entscheidend (blau). Die Anerkennung bei Kollegen fällt hier scheinbar aus dem Rahmen. Wahrscheinlich ist dies darauf zurückzuführen, dass hiermit auch ein besserer Umgang mit den Kollegen bedingt wird. Da bei einer studentischen Kurzfilmproduktion üblicherweise keine Bezahlung erfolgt, kann davon ausgegangen werden, dass das Wegfallen dieses Faktors im Fall des studentischen Kurzfilms eine Steigerung der inhaltlich bezogenen Motivation bewirkt. Zurückzuführen ist dies auf den Umstand, dass extrinsische Motivation intrinsische Motivation mindert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der studentische Kurzfilm dank seiner großen Herausforderungen, der nicht vorhandenen Entlohnung, dem Ansatz des selbstbestimmten Arbeitens und der gebotenen Lernmöglichkeiten ein enorm selbstmotivierendes Arbeitsumfeld darstellt. Demotivation wird folglich hauptsächlich durch zwischenmenschliche Konflikte entstehen, die zu einer Überforderung der Person führen. Im Sinne des „Flow-Effekts“ sollte versucht werden, für alle Mitglieder die optimale Mischung aus Fähigkeit und Herausforderung zu finden, so dass weder Überforderung noch Langeweile eintreten, welche auf Dauer zu Stress der Teammitglieder führen könnte.

5.3. Motivation einer studentischen Filmcrew in der Praxis

Auf die Theorie folgt nun die Praxis. Die entscheidende Frage ist, wie holt man als Student das Beste aus seinem zusammengewürfelten Team heraus und wie können die verschiedenen Charaktere - Laien, Profis Einsteiger, Kreative, Künstler, BWLer - und ihre Bedürfnisse unter einen Hut gebracht werden.

5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt

Als erster und absolut entscheidender Punkt ist hier das Führungsverhalten zu nennen. Die Rolle des Führers wird von Producer und Regisseur übernommen, denn es ist ihr Film und ihre Vorstellung, die umgesetzt werden soll und somit liegt es an ihnen, diese ihrem Team zu vermitteln.²³⁵ Falls dabei ein Student als Kameramann vertreten ist, fallen ihm sicherlich auch wichtige Entscheidungskompetenzen zu. Da der studentische Kurzfilm jedoch seine Rolle als Lernobjekt einnehmen sollte, ist es zu empfehlen die üblichen hierarchischen Strukturen weitestgehend einzuhalten.

Ein guter Führer zeichnet sich vor allem durch Souveränität und Kompetenz aus. Neben dem Führungswillen kommt das psychologische Feingefühl zum Einsatz. Das bedeutet, Strömungen in der Gruppe zu erkennen und in die richtigen Bahnen zu lenken.²³⁶ Autorität ist dabei ein wichtiger Faktor um die eigenen Entscheidungen durchzusetzen. „Das schließt eine heitere Arbeitsatmosphäre am Set nicht aus, schließt aber unbedingt ein, dass jeder seinen Job macht“.²³⁷ Dies bedeutet auch unangenehme Entscheidungen zum Wohle des Films konsequent durchzusetzen. Dabei kann es hilfreich sein, dem Regisseur und dem Producer unterschiedliche Rollen zuzuweisen. Nach dem Motto guter Regisseur – böser Producer, ist der Producer derjenige, der definitiv „nein“ sagt.²³⁸ „Diese Methode erlaubt es dem Regisseur, das gute Verhältnis zu Schauspieler und Team nicht dauernd auf die Probe zu stellen.“²³⁹

Der Regisseur ist der Chef am Set. In erster Linie ist es seine Aufgabe, sich um die Inszenierung der Schauspieler zu kümmern, aber auch in Bezug auf die Führung des Stabs darf er sich die Zügel nicht aus der Hand nehmen lassen, zurückhaltend, desinteressiert oder gar ablehnend seinem Team gegenüber auftreten. Starallüren sind unangebracht. Der straffe Zeitplan erlaubt in dieser Hinsicht keine Missverständnisse.²⁴⁰

Auf Grund der zahlreichen Stresssituation bei einer Produktion sind Konflikte vorprogrammiert. Als Producer und Regisseur sollte man immer sein

²³⁵ vgl. Newton/Gaspard 2007, 244

²³⁶ vgl. Sauerland 2008, 67

²³⁷ Newton/Gaspard 2007, 244

²³⁸ vgl. Newton/Gaspard, 2007, 244

²³⁹ Newton/Gaspard 2007, 244

²⁴⁰ Newton/Gaspard 2007, 230

5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt

Bestes tun, diese Konflikte auf ein Minimum zu reduzieren. Gut gelaunte Leute im Team sind hilfreich, die Stimmung aufzulockern und zu entspannen.²⁴¹

„Feste feiern ist eine Möglichkeit, innerhalb des Produktionsprozesses, die Mitarbeiter an einem neutralen Ort zusammen zu bringen und ihnen mit Hilfe einer lockeren Atmosphäre die Möglichkeit zu bieten, Konflikte auf direktem Weg zwischenmenschlich zu lösen.“²⁴²

Auch wenn man bei einer studentischen Produktion nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung hat, sollte man nicht auf Feste verzichten. Es geht dabei nämlich nicht nur um Konfliktlösung, sondern auch um das Kennenlernen der Teammitglieder untereinander und eine Wertschätzung, die man seinem Team damit entgegen bringt.²⁴³

Beim Film gibt es drei wichtige Feste. Das Erste ist das „Warm-up“. Es findet in der Regel einen Abend vor Drehbeginn statt. Hier können sich alle Teammitglieder miteinander bekannt machen und eventuelle Informationen austauschen. Man bedenke, dass nicht alle Teammitglieder bereits miteinander in Kontakt gekommen sein müssen, da dies in der Vorbereitungsphase nicht bei allen Departments von Nöten ist. So weiß am ersten Drehtag jeder die Anderen bezüglich Position und Funktion einzuordnen. In der Mitte der Dreharbeiten findet das „Bergfest“ statt und nach Beendigung der Dreharbeiten das „Abschlussfest“.²⁴⁴

Zum „Abschlussfest“ können auch Sponsoren, Dienstleister und ähnliche eingeladen werden.²⁴⁵ Es empfiehlt sich auch im Nachhinein noch Kontakt zu halten, egal ob nun zu Dienstleistern oder Teammitgliedern, denn man möchte vielleicht noch einmal auf deren Unterstützung zurückkommen. Das beinhaltet auch nach Abschluss der Postproduktion Fortschritte über den entstandenen Film zu kommunizieren.

²⁴¹ vgl. Newton/Gaspard 2007, 245

²⁴² Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 257

²⁴³ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 257

²⁴⁴ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 257

²⁴⁵ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 257

5. Wie man das Beste aus seinem Team herausholt

Ist man dabei, die Dreharbeiten vorzubereiten, sollte man sein Team dazu ermuntern, selbst Vorschläge und Ideen zur Verbesserung der Produktion einzubringen. Dies fördert den Zusammenhalt des Stabs. Oftmals ist es allerdings schwierig für Produktion, Regie und Kamera, Kritik an ihrem Film anzunehmen. Das ist natürlich verständlich, da sie lange auf ihren Traum hingearbeitet haben und nun mit ansehen müssen, wie die Anderen daran rütteln. Doch letztendlich ist Film Teamarbeit und die Anderen nur anwesend, weil sie helfen wollen. Die Erfahrung zeigt, dass das Zulassen anderer Meinungen viel mehr aus einem Film machen kann, als das was ursprünglich auf dem Papier gestanden hat.²⁴⁶

Der erste Drehtag ist entscheidend für den Gesamtverlauf der Dreharbeiten. Angesichts der Unsicherheit aller Beteiligten sollte man mit einer einfachen Einstellung starten.²⁴⁷

„Ein rascher Start, etabliert das zügige Tempo, das bei den Dreharbeiten herrschen wird, und kennzeichnet den Regisseur als einen Menschen der Dinge anpackt. Und wenn es bei einer Szene leicht zugeht, haben alle Beteiligten die Möglichkeit, sich [...], an das Arbeitstempo zu gewöhnen.“²⁴⁸

Wenn es um das tägliche Arbeitspensum geht, darf man auch mal lügen. Natürlich nur um sein Team zu motivieren. Generell sollten nicht mehr als zwölf Arbeitsstunden pro Tag angesetzt werden. Die Arbeitszeit ist inklusive Anfahrt, Essen, Pausen und Abbau zu betrachten. Darauf sollten mindestens zwölf Stunden Ruhe folgen. Nachtdrehs sollten an aufeinander folgenden Tagen stattfinden, damit der Rhythmus nicht unnötig durcheinander gebracht wird. Auch danach gilt es ausreichende Ruhephasen einzuplanen, eventuell sogar einen Tag Drehpause anzusetzen.

Die Lüge kommt dann ins Spiel, wenn man seine Dispositionen plant. Es empfiehlt sich immer einen kleinen Puffer einzuplanen. Sollte man nämlich mal überziehen, laufen einem die „Profis“ nicht gleich davon, weil auf der Disposition steht, man hätte Feierabend. Es ist grundsätzlich demotivierend, wenn man überzieht, da die Teammitglieder den Eindruck bekom-

²⁴⁶ vgl. Newton/Gaspard 2007, 226

²⁴⁷ vgl. Newton/Gaspard 2007, 241

²⁴⁸ Newton/Gaspard 2007, 241

men, dass etwas schief läuft. Andersherum schafft man ein positives Gefühl, beendet man die Dreharbeit vor dem angesetzten Drehschluss.

Dispositionen werden immer erst einen Tag vorher rausgegeben. Am besten so spät wie möglich. Das gibt der Aufnahmeleitung die Chance alle etwaigen Änderungen, wie z.B. das Verschieben einer Szene auf den nächsten Tag, direkt in die Disposition einzuplanen und erspart dem Set-Aufnahmeleiter aufwändige Änderungen vor Ort per Hand vorzunehmen. Das macht zudem einen professionelleren Eindruck und vermittelt das Gefühl: „Wir haben alles unter Kontrolle“.

Dreharbeiten sind wie Hochleistungssport, körperliche und mentale Fitness ist daher sehr wichtig. Darauf kann man seinen Stab natürlich schlecht vorbereiten. Man kann aber darauf achten, dass alle vernünftige, bequeme Schuhe und dem Wetter entsprechende Kleidung tragen.²⁴⁹ Hat man einmal acht Stunden mit nassen Füßen, frierend am Set gestanden, bedarf dieser Punkt keiner weiteren Erklärung. Kommt es allerdings doch einmal dazu empfiehlt sich folgender Trick: nasse Schuhe und Socken ausziehen, frische Socken anziehen, ein Plastiktüte über den Fuß ziehen und wieder in die nassen Schuhe steigen.

Der größte Fehler, den man machen kann ist schlechtes Essen. Mit Pizza und Cola kommt man da nicht weit. Man sollte pro Tag eine warme und ausgewogene Mahlzeit servieren. Brötchen, Tee und Kaffee, kalte Getränke und kleine Snacks sollten möglichst jederzeit zur Verfügung stehen. Das ist zwar kostenintensiv, aber der Aufwand lohnt sich. Die Stimmung ist gut und alle sind bereit noch ein bisschen mehr zu geben.²⁵⁰

Genauso wichtig sind Toiletten und eine trockene, warme Rückzugsmöglichkeit. Bei Toiletten findet sich eigentlich immer irgendwer in unmittelbarer Nähe des Drehortes, der so nett ist den Leuten vom Film behilflich zu sein. Falls nicht, muss ein „Dixie-Klo“ angemietet werden.²⁵¹ Wärme ist bei Außendrehn in kalten Jahreszeiten unerlässlich. Hier empfehlen sich kleine gasbetriebene Heizstrahler. Diese können kostengünstig angemietet wer-

²⁴⁹ vgl. Newton/Gaspard 2007, 228

²⁵⁰ vgl. Sauerland 2008, 73 ff.

²⁵¹ vgl. Sauerland 2008, 74

den und sind leicht zu transportieren. Zur Not tut es auch ein Kleinbus mit Standheizung.²⁵²

Wenn während der Dreharbeiten Arbeitspausen für einzelne Departments entstehen, sollte man darauf achten, den Mitarbeitern kleine Ruhephasen zu gönnen. Das entspannt und gibt Kraft für die weitere Arbeit.²⁵³

Am Ende des Drehtages empfiehlt es sich einen Kasten Bier parat zu haben. Das sogenannte „Feierabendbier“. Vor allem die Techniker im Team trinken nach Abbau des Sets gerne mal ein Bierchen in geselliger Runde. Dies bietet eine zusätzliche Möglichkeit, die Ereignisse des Tages zu reflektieren und somit auch eventuelle Differenzen zu besprechen und aus dem Weg zu räumen.

5.4. Motivation von Schauspielern einer studentischen Produktion in der Praxis

Schauspielern gilt besondere Aufmerksamkeit. Da die Schauspieler auch zum Stab gehören, gelten für sie die gleichen Bedingungen wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben.

Die Führung der Schauspieler ist das Privileg des Regisseurs und ihre Führung ist besonders wichtig. „Um Schauspielern zu können, braucht der Darsteller etwas, das er zur Schau stellen kann. Er benötigt eine eindeutige Handlungsanweisung, die Aussage der Szene muss ihm klar sein.“²⁵⁴

Schauspielern ist eine hohe Kunst, denn der Darsteller muss sich in die psychische Befindlichkeit der darzustellenden Person hineinversetzen und das trotz der Widrigkeiten, die am Set auftreten. Kann ein Akteur die Anspielungen des Regisseurs nicht in gewünschtem oder geplanten Maße umsetzen, sollte nicht von einem Versagen des Schauspielers ausgegangen werden, sondern davon ob es eventuell andere Darstellungsmöglichkeiten gibt die denen des Schauspielers besser entsprechen. Problematisch sind hierbei oft gespielte Emotionen, die durch offensichtliche Mimik zum Ausdruck gebracht werden sollen, da sie eher unnatürlich und aufge-

²⁵² vgl. Sauerland 2008, 74

²⁵³ vgl. Newton/Gaspard 2007, 228 ff.

²⁵⁴ Sauerland 2008, 68

setzt wirken. Eventuell können diese Emotionen besser im Schnitt erzählt werden. Das spart Zeit und Nerven für alle Beteiligten.²⁵⁵

Der Regisseur sollte davon absehen seine Schauspieler offen zu kritisieren. Da Schauspieler beim Spiel ein Stück ihrer Seele offenbaren, kann sie das sehr stark verunsichern. Mit offener Kritik weist sich der Regisseur eher selbst die Schuld zu, da es zeigt, dass er offensichtlich seinen Job nicht richtig gemacht hat, indem er den falschen Schauspieler besetzt hat. Daher sollte der Regisseur lieber loben, und beim nächsten Versuch mehr leiten und lenken.²⁵⁶ Bei besonders emotionalen Szenen sollte man dem Schauspieler eine Rückzugsmöglichkeit bieten, wo er sich ein wenig abseits des stressigen Sets in Ruhe einstimmen kann. Bei Nackt-, Intim- oder Sexszenen empfiehlt es sich generell, das anwesende Team so klein wie möglich zu halten, um eine gewisse Privatsphäre für den Schauspieler zu schaffen.

„Einige Schauspieler brauchen ein oder zwei Durchläufe, um sich – auch durch einige Belobigungen – warm zu spielen. Meistens zeigen sie dann in den Takes drei, vier und fünf die besten Leistungen.“²⁵⁷ „Wiederholungen darüber hinaus sind Zeitverschwendung; die Schauspieler verfallen in eine mechanische Darstellung.“²⁵⁸

Proben mit den Schauspielern sind in der Vorbereitungsphase unerlässlich. Da die unterschiedlichen Szenen des Drehbuchs später nicht chronologisch gedreht werden, muss der Schauspieler emotional und in Bezug auf den Text jederzeit in der Lage sein, an die entsprechende Stelle des Drehbuchs zu springen. Je besser man vorab geprobt hat, desto reibungsloser läuft der Dreh. Dabei ist zu beachten, dass ein schmaler Grat zwischen angemessener Probung einer Szene und Überprobung einer Szene liegt. Die Kunst des Regisseurs ist, den exakten Mittelweg zu finden, denn probt man zu lange verliert die Szene später an Lebendigkeit.²⁵⁹

²⁵⁵ vgl. Sauerland 2008, 68

²⁵⁶ vgl. Sauerland 2008, 70

²⁵⁷ Sauerland 2008, 71

²⁵⁸ Sauerland 2008, 71

²⁵⁹ vgl. Newton/Gaspard 2007, 233 ff.

6. Zusammenfassung

Ich hatte mir das Zusammenstellen eines praktischen Leitfadens wesentlich einfacher vorgestellt. Grund dafür waren gar nicht so sehr die kaum zur Verfügung stehende Literatur, sondern vielmehr die Ausprägungen des studentischen Kurzfilms an sich. Ich war der Ansicht das Thema dadurch, dass ich mich ausschließlich auf den studentischen Kurzfilm und nicht auf den Kurzfilm im Allgemeinen beschränke, gut eingegrenzt zu haben. Dabei war mir jedoch nicht bewusst wie individuell sich die studentischen Produktionsbedingungen gestalten können. Das betrifft eine Vielzahl von Punkten wie die Ausbildungsbedingungen im Allgemeinen, die zur Verfügung stehenden finanziellen und technischen Ressourcen, das Zusammenfinden der Studenten und die Zusammenstellung des Produktionsteams.

Die Voraussetzungen unter denen die Studenten zum Studium zugelassen werden sind sehr unterschiedlich. In der Regel sollte die allgemeine Hochschulreife, der Nachweis künstlerischer Eignung und praktische Erfahrung von den Bewerbern erbracht werden. Die Erbringung des künstlerischen Nachweises reicht dabei von dem Einreichen eines Aufsatzes oder Filmes bis zu Eignungstests. Eine Mitarbeiterin der Media School Hamburg gab mir beispielsweise telefonisch Auskunft, dass es bei ihnen keine Kommunikationsseminare gäbe, da alle ihrer Studenten bereits langjährige Seterfahrung in Assistentenpositionen nachweisen könnten und Kommunikationsseminare somit unnötig wären. Auch viele andere Schulen sehen es gerne, wenn ihre Bewerber bereits ein abgeschlossenes Hochschulstudium und praktische Erfahrung vorweisen können. Anderswo wird dies nicht erwartet. Die Ausgangspositionen der Studenten und ihr Erfahrungsschatz sind kaum miteinander zu vergleichen.

Ebenso verhält sich mit dem Zusammenfinden der Studenten. Die Studiengänge sind so unterschiedlich, dass man nicht genau sagen kann wer die Initiatoren eines studentischen Kurzfilms sind. Natürlich ist es naheliegend, dass sich jeweils ein Vertreter der Produktion, der Regie und der Kamera zusammenfinden, allerdings könnte optional noch ein Vertreter aus dem Bereich Drehbuch dazu treffen. Zudem dauert das Studium eines Regie- oder Kamerastudenten i.d.R. wesentlich länger als das eine Produktionsstudenten. Dies ist allein schon durch den aufwendigen künstlerischen Anspruch gegeben. So kann es zu einer Unausgeglichenheit innerhalb der

Jahrgänge kommen, d.h. dass sich einige Studenten zur Realisierung ihrer Projekte auf jeden Fall Unterstützung von Außerhalb suchen müssen.

Die Finanzierung und das Team sind bei einer studentischen Produktion in erster Linie von der Eigeninitiative der Studenten abhängig. Das Budget reicht von wenigen € 100 bis über € 100.000.²⁶⁰ Dies bestimmt zwar die Größe und Umsetzungsmöglichkeiten des Films und des Teams.

Es war schwierig verbindliche Kommunikationsmuster für den studentischen Kurzfilm zu erstellen. Vorgegebene Kommunikationsstrukturen gliedern sich hinsichtlich der Kommunikation innerhalb der einzelnen Departments auf, wohingegen die Übersichten absolut allgemein gehalten sind. Dabei ging es mir doch darum, die Beziehung der einzelnen Departments untereinander darzustellen, um bessere und schnellere Kommunikationsflüsse zu gewährleisten. Somit kam mir die Idee der Aufschlüsselung nach einzelnen Informationsflüssen.

Weiter Kommunikationsschemata erschienen mir mehr hinderlich als hilfreich. So habe ich z.B. auf die Darstellung der totalen Kommunikation innerhalb der einzelnen Departments verzichtet, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Weiter ist einem jungen Filmemacher durchaus zuzutrauen selbst zu erörtern, wie das etwaige Fehlen einer Position ausgeglichen werden kann, denn je kleiner das Team desto totaler ist i.d.R. die Kommunikation.

Die Ausführungen über die Zusammenstellung des Stabs, Konflikte und Motivation waren wesentlich einfacher zu gestalten und sind sicherlich nicht nur in Bezug auf den studentischen Kurzfilm anwendbar. Die Checklisten im Anhang bieten hierfür eine zusätzliche praktische Hilfe.

Der studentische Kurzfilm ist ein Objekt des Lernens und der einfachste Weg ist hinsichtlich dessen meistens nicht der Beste. Fehler zu machen ist ein effektiver Weg Umstände zu begreifen und an ihnen zu wachsen. Der Umstand, dass die Hochschulen ihren Studenten ein Umfeld bieten, in dem sie ohne weitreichende Konsequenzen Fehler begehen und sich austoben können ist als absoluter Luxus zu sehen. Wer kann schon sagen, in seinem Studium seine spätere Berufstätigkeit bis ins Detail simuliert zu haben und

²⁶⁰ vgl. Louis 2010

ein so großes Maß an kreativer Freiheit genießen zu können. Das ermöglicht den jungen Filmemachern sicherlich, ihren eigenen Weg und Stil zu finden. Das ist nötig, denn die Konkurrenz in diesem Berufsfeld ist enorm und man kann nicht davon ausgehen, dass die Entwicklung eines jungen Filmschaffenden mit dem Verlassen der Hochschule annähernd abgeschlossen ist. Fraglich ist, inwieweit eine solche Ausbildung überhaupt möglich ist.

Was meines Erachtens auf jeden Fall in diesen Lernprozess integriert werden sollte, ist die Analyse der Fehler, die hinsichtlich Kommunikation und Teamführung begangen werden. Ich denke nicht, dass dem zurzeit ausreichend nachgekommen wird. Mein Leitfaden kann dies verbessern und ich hoffe damit einen Anstoß zu geben, dass Filmstudenten die Bedeutung dessen erkennen und anfangen sich intensiv mit der Herausforderung Teamarbeit zu beschäftigen.

Literaturverzeichnis

Selbstständige Bücher:

- Becher, Frank/Ottersbach, Béatrice (Hrsg.): Kurzfilmproduktion. Praxis Film, Band 38, Konstanz 2007
- Clevé, Bastian (Hrsg.): Von der Idee zum Film – Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. Produktionspraxis 3, 2. unveränderte Auflage, Gerlingen 1999
- Clevé, Bastian (Hrsg.): Von der Idee zum Film – Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. Praxis Film, Band 53, 5. überarbeitete Auflage, Konstanz 2009
- Gumprecht, Hans-Peter: Ruhe Bitte! Aufnahmeleitung bei Film und Fernsehen. Praxis Film, Band 3, 2. Auflage, Konstanz 2002
- Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien 2005
- Kurz, Sibylle/Messel, Esther/Koll, Björn: Low-Budget-Filme – Marketing und Vertrieb optimieren. Praxis Film, Band 27, Konstanz 2006
- Newton, Dale/Gaspard, John: Digitales Filme Machen – Schneller, Besser, Billiger. Frankfurt am Main 2007
- Picker, Günther: Kooperatives Verhalten in temporären Systemen – Eine empirische Analyse von Spielfilmprojekten in ihrem systemtischen und dynamischen Kontext. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 120, Berlin 2001
- Sauerland, Frank: Hollywood für Sparfüchse – Digitales Filmen. Praxis Film, Band 40, 2. überarbeitete Auflage, Konstanz 2008
- Schmidt-Matthiesen, Cornelia/Clevé, Bastian/Ottersbach, Béatrice (Hrsg.): Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. Praxis Film, Band 44, Konstanz 2010
- Steiner, Frederick: Stepping out – Von der Filmhochschule zum Spielfilm - Junge Regisseure erzählen. Marburg 2003
- von Ribbeck, Dietrich: Filmproduktion verstehen. TR-Praktikum, Band 7, München 1990
- Wendling, Eckhardt: Filmproduktion – Eine Einführung in die Produktionsleitung. Praxis Film, Band 46, Konstanz 2008
- Worthington, Charlotte: Produktion – Budget- und Managementaspekte einer Film- oder Programmproduktion. Basics Film, Band 1, München 2001

Studien:

- Jahn, Michael/Karninski, Christina/Wolf, Reinhard W.: Kurzfilm in Deutschland – Studie zur Situation des kurzen Films. Dresden 2006
- Wolf, Reinhardt W. : Expertise zur Situation des deutschen Kurzfilms. Oberhausen, 1997/98

Internet:

- Berufsverband Produktion e.V.: Berufsbild Aufnahmeleiter, <http://www.bv-produktion.de/beruf/al.htm>, Januar 2010
- Bundesverband Produktion e.V.: Berufsbild Produktionsleiter, <http://www.bv-produktion.de/beruf/pl.htm>, Januar 2010
- Deutsche Film- und Fernsehakademie Berlin: <http://www.dffb.de/flash/>, April 2010
- Filmakademie Baden-Württemberg: <http://www.filmakademie.de/>, April 2010
- Hamburg Media School: <http://www.hamburgmediaschool.com/>, April 2010
- Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ Potsdam-Babelsberg: <http://www.hff-potsdam.de/>, April 2010
- Hochschule für Film und Fernsehen München: <http://www.hff-muenchen.de/wir/index.html>, April 2010
- Internationale Filmschule Köln: <http://www.filmschule.de/Seiten/home.aspx>, April 2010
- Medienhandbuch – Portal für Medien, IT, Kommunikation, Kultur: Berufsbeschreibung Regisseur/-in, <http://www.medienhandbuch.de/berufsbeschreibungen/regisseurin-209.html>, Dezember 2009
- Medienhandbuch – Portal für Medien, IT, Kommunikation, Kultur: Berufsbeschreibung Schauspieler, <http://www.medienhandbuch.de/berufsbeschreibungen/schauspielerin-215.html>, Januar 2010
- Medienhandbuch – Portal für Medien, IT, Kommunikation, Kultur: Berufsbeschreibung Tiertrainer, <http://www.medienhandbuch.de/berufsbeschreibungen/tiertrainerin-259.html>, April 2010
- Wikipedia – Die frei Enzyklopädie: Filmregisseur, <http://de.wikipedia.org/wiki/Filmregisseur>
- Wikipedia – Die frei Enzyklopädie: Low-Budget-Film, <http://de.wikipedia.org/wiki/Low-Budget-Film>, Dezember 2009
- Wikipedia – Die frei Enzyklopädie: Regisseur. <http://de.wikipedia.org/wiki/Regisseur>, Dezember 2009

- Wikipedia – Die freie Enzyklopädie: Schauspieler, <http://de.wikipedia.org/wiki/Schauspieler>, April 2010
- Wikipedia - Die freie Enzyklopädie: Spezialeffekt, <http://de.wikipedia.org/wiki/Spezialeffekt>, April 2010

Persönliche Telefonate:

- Knigge, Corinna (Büro für Studienorganisation/ Media School Hamburg): 14.April 2010
- Louis, Andreas (Produktionsleiter/Deutsche Film- und Fernsehakademie Berlin): telefonisches Interview zu den Produktionsbedingungen von studentischen Kurzfilmen, 03.April 2010

Anhang

Verzeichnis des Anhangs

Anhang 1 : Definition des Stabs	76
Anhang 2: Abbildung 1 Hierarchie einer Filmproduktion	89
Anhang 3: Checkliste Auswahl Crew.....	90
Anhang 4: Checkliste Auswahl Schauspieler	91
Anhang 5: Abbildung 2 Totale Kommunikation	92
Anhang 6: Abbildung 3 Allgemeine Koordination	93
Anhang 7: Abbildung 4 Finanzen und Ressourcen	94
Anhang 8: Abbildung 4 Gestalt. Aspekte zur Vorbereitung des Drehs	95
Anhang 9: Abbildung 6: Kommunikation am Set.....	96
Anhang 10: Beispiel Disposition	97
Anhang 11: Checkliste Umgang mit Konflikten	102
Anhang 12: Checkliste Motivation des Stabs	103
Anhang 13: Checkliste Motivation der Schauspieler	104

Anhang 1 : Definition des Stabs

Das Problem hierbei ist, dass es wie bei vielen Sachen beim Film keinen ultimativen Lösungsweg gibt. So ist die amerikanische Arbeitsweise hinsichtlich der Struktur am Set in manchen Bereichen nicht mit der deutschen Arbeitsweise zu vergleichen.²⁶¹ Da ich mich aber auf den studentischen Kurzfilm in Deutschland konzentriere lasse ich die amerikanische Arbeitsweise in den folgenden Ausführungen außen vor. Man sollte im Hinterkopf behalten, dass sich die deutschen Bezeichnungen nicht eins zu eins ins Englische übersetzen lassen.

Ich habe in der Literatur zahlreiche Berufe und Beschreibungen derer gefunden. Teilweise wichen diese stark voneinander ab. Da ich eine Auswahl treffen musste, habe ich mich für die entschieden, welche am häufigsten erwähnt wurden. Oft bin ich auch nach eigenem Ermessen vorgegangen und habe das gewählt, was mir auf Grund meiner bescheidenen Kurzfilmerfahrung am logischsten schien. Dabei ist auch zu beachten dass bei Kurzfilmproduktionen oft mehrere Berufsbilder in einer Person vereint werden, da die finanziellen Mittel nicht mehr hergeben.²⁶²

I. Das Regiedepartment

a. Regisseur

Der Regisseur ist der kreative Leiter bzw. der Kopf der Filmproduktion und trägt damit die Verantwortung für die filmische Umsetzung. Seine Aufgabe ist es das Drehbuch zu interpretieren und zusammen mit dem Kameramann die Auflösung zu erstellen, d.h. die beiden legen die einzelnen Kameraeinstellungen für jede Szene des Drehbuchs fest. Anhand dieser Auflösung können daraufhin die Motive, Szenenbildner, Schauspieler und alles weitere ausgesucht und festgelegt werden – natürlich nur unter Vorbehalt der Zustimmung des Regisseurs.^{263/264}

Während der Proben und Drehphasen gibt er sämtliche Anweisungen. Dabei ist es wichtig, dass er sich vor allem auf die Schauspieler konzentriert, darüber aber nicht seine Position als Teamführer vernachlässigt.^{265/266}

²⁶¹ vgl. Becher 2007, 50

²⁶² vgl. Newton/Gaspard 2007, 210

²⁶³ vgl. Becher 2007, 50

²⁶⁴ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Regisseur>

²⁶⁵ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Regisseur>

Bei studentischen Produktionen ist der Regisseur meist auch für die Erarbeitung des Drehbuchs und für die Planung des Ablaufs mitverantwortlich.²⁶⁷ In der Postproduktion ist er zudem maßgeblich am Schnitt und der Vertonung beteiligt. Der Regisseur ist damit der Haupturheber eines Filmwerkes.^{268/269}

b. Regieassistentz

Die Regieassistentz unterstützt den Regisseur hinsichtlich aller organisatorischen, künstlerischen und technischen Aufgabenbereiche. Vor allen Dingen der organisatorische Bereich ist von Bedeutung um den Regisseur zu entlasten.²⁷⁰ Hierfür kümmert sich die Regieassistentz zuerst um die Drehbuchauszüge. Dafür werden „aus dem Drehbuch Bild für Bild alle organisatorisch, technisch und budgetmäßig relevanten Positionen herausgezogen und in einem Formularblatt aufgelistet“.²⁷¹ Ein Auszug sollte eine komplette Übersicht bieten was genau gebraucht wird um eine Szene zu drehen und ist nach Absegnung von Regie und Produktion für jedes Department verbindlich.²⁷²

Auf dieser Grundlage erstellt die Regieassistentz in Zusammenarbeit mit der Aufnahmeleitung den Drehplan und die Drehfolge.²⁷³ Der Drehplan „verdeutlicht den zeitlichen Ablauf der Umsetzung des Drehbuchs während der geplanten Drehzeit“ und bildet damit die „Grundlage für die Arbeitsorganisation“ und die Kalkulation. Die Drehfolge entsteht auf Basis des Drehplans und enthält detaillierte Ausführungen mit Wochenüberblick der zu drehenden Bilder, konkreten Drehorten, Motiven, usw.²⁷⁴

Die Regieassistentz ist neben der Aufnahmeleitung der Hauptkommunikator eines Filmteams. Von der Regie informiert, ist es ihre Aufgabe entsprechende Informationen an die einzelnen Abteilungen weiterzuleiten, „als auch konkrete Vorschläge für die Umsetzung zu machen“. Andersherum

²⁶⁶ vgl. <http://www.medienhandbuch.de/berufsbeschreibungen/regisseurin-209.html>

²⁶⁷ vgl. Louis 2010

²⁶⁸ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Filmregisseur>

²⁶⁹ vgl. <http://www.medienhandbuch.de/berufsbeschreibungen/regisseurin-209.html>

²⁷⁰ vgl. Becher 2007, 51

²⁷¹ Wendling 2008, 216

²⁷² vgl. Clevé 1999, 21

²⁷³ vgl. Clevé 1999, 22

²⁷⁴ Wendling 2008, 34

beschafft sie für den Regisseur relevante Informationen von den einzelnen Departments und überwacht deren Fortschritte und Ergebnisse.²⁷⁵

c. Script/Continuity

Script und Continuity gehören zu den unterschätzten Aufgaben am Set, obwohl sie eine sehr wichtige Funktion innehaben.²⁷⁶ Das Script protokolliert die Dreharbeiten für die Produktion indem sie bestimmte Formblätter erstellt. Diese heißen: Tagesbericht, Cutterbericht und Bild-Negativliste und werden für jeden Drehtag neu erstellt.

Der Tagesbericht ist ein Gesamtüberblick des beendeten Drehtages, d.h. wer war am Set, von wann bis wann wurde gedreht, welche Einstellung wurde wie häufig gedreht, Materialverbrauch von Kamera und Ton, usw.²⁷⁷ Der Cutterbericht wird hingegen für jede Einstellung neu erstellt. Er ist die spätere Navigation für den Schnitt, um in dem gesamten Material den richtige Take finden zu können. Für jede Einstellung werden Informationen wie technische Daten, Motiv, kurze Beschreibung der Szene, die Stoppzeit und weiteres festgehalten.²⁷⁸ Der Bild-Negativbericht ist nicht mit dem Cutterbericht zu verwechseln. Hier werden ausschließlich Schlussklappen und fehlende Klappen notiert, sowie abgebrochene Einstellungen, Lichtwechsel oder direkte Bemerkungen des Kameramanns. Besonders wichtig ist die Angabe des verdrehten Materials. Wird beispielsweise mit einer Kassette gedreht muss immer ersichtlich sein ob für den nächsten Take noch ausreichend unbelichtetes Material auf dieser zur Verfügung steht.²⁷⁹ Die Continuity kümmert sich um die Anschlüsse. Da die Einstellungen nicht chronologisch abgedreht werden, gilt die Aufmerksamkeit dem Detail.²⁸⁰ Bei kleineren Produktionen können Script und Continuity gut von einer Person abgedeckt werden.²⁸¹

²⁷⁵ Clevé 1999, 19-20

²⁷⁶ vgl. Becher 2007, 51

²⁷⁷ vgl. Clevé 1999, 10-11

²⁷⁸ vgl. Clevé 1999, 11-12

²⁷⁹ vgl. Clevé 1999, 12-13

²⁸⁰ vgl. Clevé 1999, 15

²⁸¹ vgl. Becher 2007, 51

II. Das Produktionsdepartment

a. Produzent

Der Produzent ist der Geldgeber und der Verantwortliche des Projektes. Im Fall des studentischen Kurzfilms wird die Rolle des Produzenten deshalb selbstverständlich von der Hochschule übernommen. Sie ist Geldgeber und Initiator der Projekte. Wie in Punkt 2.2. Kurzfilmlandschaft in Deutschland bereits angesprochen kann es hier aber auch zu Koproduktionen zwischen Hochschulen und Produktionsfirmen, welche teilweise von den Studenten gegründet wurden, kommen. Da nicht alle Hochschulen ihre Filmprojekte mit Geld bzw. wenn dann nur mit geringem Budget unterstützen, kann dies eine durchaus attraktive und notwendige Option für die Studenten darstellen. Außerdem erweitern die Filmstudenten damit ihre Kontakte in der späteren Berufswelt. Diese sind wichtig für den späteren Einstieg.²⁸²

b. Producer

Der Producer ist in diesem Fall ein Produktionsstudent. In Deutschland wird der Begriff Producer meist mit einem angestellten Produzenten oder ausführendem Produzenten gleichgesetzt. Der jeweilige Student trägt somit die Verantwortung für das Projekt, muss sich seine Handlungen aber immer von der Hochschule absegnen lassen.

c. Produktionsleiter (PL)/ Herstellungsleiter (HL)

Die Produktionsleitung trägt die wirtschaftliche und organisatorische Verantwortung für die Produktion.²⁸³ Zuständig für die Arbeitsplanung und die Produktionsdurchführung trifft der Produktionsleiter alle Entscheidungen „unter der Einhaltung ökonomischer, ökologischer und juristischer Grenzen“.²⁸⁴

„Im Vorfeld kalkuliert er den Film, holt Angebote ein und macht (zumindest bei kleineren Low-Budget-Produktionen) Verträge mit Dienstleistern und Mitarbeitern“.²⁸⁵ „Mit administrativem Können, kaufmännischem Weitblick und der nötigen Erfahrung bringt er künstlerischen Anspruch und finanziel-

²⁸² vgl. Louis 2010

²⁸³ vgl. Becher 2007, 51

²⁸⁴ <http://www.bv-produktion.de/beruf/pl.htm>

²⁸⁵ Becher 2007, 51

les Kalkül in Einklang“ – auch auf emotionaler Ebene. Er bildet damit eine wichtige Brücke.²⁸⁶

„Bei Kurzfilmen übernimmt der Produktionsleiter oft auch die Aufgaben der Filmgeschäftsführung. In dieser Funktion sammelt er alle Rechnungen und Belege, behält den Überblick, wo die Produktion finanziell gerade steht und verwaltet die Handkasse“.²⁸⁷

Der Herstellungsleiter ist der kaufmännische Vertreter der Produktion. Er ist das was man früher als Prokuristen bezeichnete. Er beschäftigt sich in erster Linie mit den kreativen Aspekten der Produktion und wie sich diese im finanziellen Rahmen bewegen. Dies umfasst alles vom Drehort bis zum kreativen Stab.²⁸⁸

Bei einer studentischen Produktion sind der Produktions- und der Herstellungsleiter in erster Linie Vertretern der Hochschule, die die Projekte der Studenten stellvertretend überwachen. Bei sehr aufwendigen Produktionen wird auch schon mal ein Produktionsleiter von den Studenten selbst eingestellt.²⁸⁹

d. Produktionsassistent

Produktionsassistenten übernehmen typische Büro- und Schreibaufgaben. In erster Linie gehen sie dem Producer, der Produktionsleitung oder der Aufnahmeleitung zur Hand. Dabei geht es darum Drehbücher zu verschicken, Anschreiben für beispielsweise Sponsoren zu formulieren oder Recherchetätigkeiten zu übernehmen.²⁹⁰

²⁸⁶ <http://www.bv-produktion.de/beruf/pl.htm>

²⁸⁷ Becher 2007, 51

²⁸⁸ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 85-86

²⁸⁹ vgl. Louis 2010

²⁹⁰ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 129

e. Aufnahmeleiter (AL) - 1.AL/Set-AL/Motiv-AL

Die Aufnahmeleitung ist direkt der Produktionsleitung unterstellt, bearbeitet ihre Aufgabenbereiche aber größtenteils eigenständig. Man unterscheidet allgemein die 1. Aufnahmeleitung, die Set-Aufnahmeleitung und bei großen Produktionen auch die Motiv-Aufnahmeleitung.²⁹¹

Die Aufgaben der 1. AL umfassen „die Planung, Organisation und Durchführung von Dreharbeiten unter Berücksichtigung zeitlicher, örtlicher, dramaturgischer und finanzieller Aspekte“. Im Detail heißt das, sie erstellt in Zusammenarbeit mit der Regieassistentin den Drehplan und die Drehfolge. Im Vorfeld hilft sie zudem unterstützend bei der Motivsuche und organisiert gegebenenfalls Motivbesichtigungen mit Regie und Kamera. Sie schließt die Motivverträge ab, beantragt alle erforderlichen Genehmigungen für die Dreharbeiten und organisiert die Infrastruktur am Set (sprich Toiletten, Aufenthaltsräume, Parkplätze, Verpflegung des Teams, usw.).

Während der Drehphase erstellt sie die Tages- und Fahrdispositionen (kurz Dispo oder Fahrdispo genannt).²⁹² Eine Dispo ist ein Ablaufplan für den jeweiligen Drehtag und enthält übersichtlich alle Information über die zu drehenden Einstellungen, Motiv, Team, Cast, Pausen, Wetter, An- und Abreise und das Pensum des nächsten Tages.²⁹³

Die Dispo wird am Ende des Drehtages vom Set-Aufnahmeleiter verteilt. Dieser organisiert den Dreh vor Ort und ist damit die Vertretung der Produktion am Set.²⁹⁴ Seine Aufgaben ähneln denen der Regieassistentin, jedoch ist der Set-Aufnahmeleiter eher dafür verantwortlich, den gesamten Betrieb am Laufen zu halten, d.h. er weiß, wann wer wo sein muss, er hat alle wichtigen Verträge und Genehmigung vor Ort zur Hand und kümmert sich um die Sicherheit von Team und Schauspielern.²⁹⁵

Mittlerweile wird auch immer häufiger die Position der Motivaufnahmeleitung besetzt. Diese sucht keine Motive sondern ist in erster Linie für die

²⁹¹ <http://www.bv-produktion.de/beruf/al.htm>

²⁹² vgl. <http://www.bv-produktion.de/beruf/al.htm>

²⁹³ vgl. Wendling 2008, 35

²⁹⁴ vgl. Becher 2007, 52

²⁹⁵ vgl. Clevé 1999, 27-28

Abwicklung eines Motivs verantwortlich um damit die 1.Aufnahmeleitung zu entlasten. D.h., sie ist genau mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut und stammt bestenfalls aus der jeweiligen Stadt oder Umgebung. Ihre Kontakte und ihr Wissen helfen vor allen Dingen in der Vorbereitungsphase, so dass die Anwesenheit der Motivaufnahmeleitung meist nicht bis Ende der Dreharbeiten von Nöten ist.²⁹⁶

Generell ist die Aufnahmeleitung immer die erste und letzte Person am Set.²⁹⁷ Bei studentischen Produktionen werden die verschiedenen Teilbereiche der Aufnahmeleitung meist von einer Person abgedeckt. Bei sehr kleinen Produktionen kann durchaus auf die Aufnahmeleitung verzichtet werden. Die anfallenden Aufgaben müssen dann auf Produktionsleitung und Regieassistenten verteilt werden.²⁹⁸

f. Produktionsfahrer und Runner

Produktionsfahrer und Runner sind die idealen Lern- und Einstiegsjobs für die Produktionsabteilung.²⁹⁹ Ein Runner wird während der Dreharbeiten am Set eingesetzt. Er untersteht direkt der Aufnahmeleitung oder Regieassistenten. Im Allgemeinen hat er kaum Entscheidungskompetenzen und wird dort hingeschickt wo er gerade am dringendsten benötigt wird.³⁰⁰ Zu seinen Aufgaben gehört es beispielsweise Equipment oder Personen von A nach B zu fahren, sich um das Catering zu kümmern, eine Straße zu blocken usw.³⁰¹

Bei studentischen Produktionen wird die Position von Runner und Produktionsfahrer meist von einer Person abgedeckt bzw. die beiden Aufgabenbereiche überschneiden sich. Es handelt sich hierbei um das berühmte „Mädchen für Alles“.

²⁹⁶ vgl. Clevé 2009, 61

²⁹⁷ vgl. Clevé 2009, 49-52

²⁹⁸ vgl. Becher 2007, 52

²⁹⁹ vgl. Clevé 2009, 46

³⁰⁰ vgl. Becher 2007, 54

³⁰¹ vgl. Clevé 2009, 45-46

III. Künstlerisch ausführender Stab

a. Kameramann

Der Kameramann, Director of Photography, ist für die Bildgestaltung des Films verantwortlich. Diese Aufgabe beinhaltet sowohl kreative und technische Aspekte, als auch Führungsqualitäten.³⁰²

Zusammen mit dem Regisseur erarbeitet er die Auflösung und legt die Einstellungen fest. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die „verschiedenen Kamerapositionen, -fahrten und -bewegungen“, „die optische Überleitung von Bild zu Bild“ und die Festlegung des generellen Stils, d.h. z.B. „bewegte Kamera, Handkamera, dokumentarischer Stil, slow motion, Steadycam-Einsatz, Kamerafahrten, Hubschrauberfahrten etc.“ Weiter ist er mitbestimmend an der Farbdramaturgie, dem Ausleuchtungskonzept und der Auswahl des zu verwendenden Filmmaterials beteiligt. Farbdramaturgie und die Auswahl des Filmmaterials müssen dabei nicht nur mit der Regie, sondern auch mit anderen Departments, wie Maske, Kostüm und Produktion abgestimmt werden.³⁰³

Der Kameramann ist der engste Vertraute des Regisseurs. Während der Dreharbeiten ist er nach diesem die zweitwichtigste Person am Set.³⁰⁴ Die Kompetenzverteilung sollte dabei so sein, dass der Regisseur sich am Set hauptsächlich auf die Koordination der Darsteller konzentrieren kann, während sich der Kameramann um die Einrichtung des Bildes kümmert. Der OB (Oberbeleuchter) und die Kameraassistenten unterstehen damit seinem Verantwortungsbereich. Nach dem Aufbau und einer kalten Probe mit den Schauspielern, auch Stellprobe genannt, nimmt er letzte Veränderungen an Kamera und Licht vor, um ein optimales Ergebnis zu erzielen.³⁰⁵

Nach den Dreharbeiten sollte er täglich die technische Qualität der Aufnahmen überprüfen - bei Bedarf in Absprache mit dem Kopierwerk. Nach fertig gestelltem Schnitt stimmt er im Kopierwerk die Licht- und Farbbestimmung des Films technisch ab.³⁰⁶

³⁰² vgl. Becher 2007, 52

³⁰³ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 92

³⁰⁴ vgl. Becher 2007, 52

³⁰⁵ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 92-93

³⁰⁶ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 93

b. Kameraassistent (Focus Puller)

Der 1. Kameraassistent ist die rechte Hand des Kameramannes. Auf dessen Anweisung stellt er das technische Equipment zusammen und übernimmt während der Drehphase die Verantwortung hierfür.³⁰⁷ Seine Hauptaufgabe ist das Ziehen der Schärfe. Bei Kurzfilmproduktionen übernimmt er zudem „den Aufbau und das Einrichten der Kamera“.³⁰⁸

c. Materialassistent (Clapper loader)

Der 2. Kameraassistent oder häufiger Materialassistent genannt, unterstützt den 1. Kameraassistenten bei seinen Aufgaben. Das heißt, er hilft bei der Verwaltung und Pflege des Kameraequipments.³⁰⁹ Seine Hauptaufgabe ist allerdings die Verwaltung des Filmmaterials und das berühmte Schlagen der Klappe. Er legt den unbelichteten Film in die Kassetten der Kamera ein und entnimmt den belichteten Film anschließend auch wieder. Dieses ist ein sehr verantwortungsvoller Job, der große Konzentration und Präzision erfordert.³¹⁰

d. Kamerabühne (Grip)

„Der Bühnen- oder Gripmann bedient den Dolly – ein Kamerawagen, der auf Schienen oder Luftreifen läuft – und Kräne.“ Er verlegt dann auch die Schienen für den Dolly.³¹¹

Der Gripmann sollte im Kameradepartment angesiedelt werden, da seine Aufgaben unmittelbar damit zu tun haben und die genaue Absprache mit dem Kameramann erfordern.

e. Oberbeleuchter (OB)

Der Oberbeleuchter ist einer der engsten Ansprechpartner des Kameramannes und Leiter des Lichtdepartments. Er unterstützt den Kameramann bei der Entwicklung und Umsetzung des Lichtkonzepts. Dafür erstellt er Bedarfslisten und legt fest, „welche Lampen wie und wo positioniert werden und welche Filter eingesetzt werden. Zudem ist das Lichtdepartment für die

³⁰⁷ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 93

³⁰⁸ Becher 2007, 52

³⁰⁹ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 93

³¹⁰ vgl. Becher 2007, 52

³¹¹ Becher 2007, 53

gesamte Stromversorgung am Set verantwortlich und beginnt bei Arbeitsbeginn damit, das Arbeitslicht zu setzen.^{312/313}

f. Beleuchter

„Sie unterstützen den Oberbeleuchter und bauen die entsprechenden Lampen auf bzw. ab“³¹⁴

g. Tonmeister/Tonassistent

Der Tonmeister ist während der Dreharbeiten für alle Tonaufnahmen verantwortlich. Diese beinhalten die Dialoge der Schauspieler, sowie sämtliche Geräuschaufnahmen. Je besser der Ton aufgenommen wird, desto geringer ist der Aufwand in der Postproduktion. Um ein klares Tonkonzept für einen Film erstellen zu können, sollte der Tonmeister frühzeitig in die Überlegungen von Regie und Produktion eingewiesen werden.³¹⁵ Dies gilt vor allen Dingen für die Findung geeigneter, geräuschneutraler Sets.³¹⁶

Der Tonassistent ist die Person mit der Angel, d.h. derjenige der das Mikrofon führt. Dabei muss er darauf achten die Dialoge der Schauspieler optimal einzufangen ohne das Bild oder das Licht zu beeinträchtigen.³¹⁷

h. Szenenbildner/Requisiteur

Der Szenenbildner erstellt das Bühnenbild eines Films. Dafür setzt er sich mit der Dramaturgie auseinander und erörtert zusammen mit Regie und Kamera die geplanten Stilmittel. Ein Szenen- oder Bühnenbild stellt nicht nur einen Hintergrund dar, sondern prägt maßgeblich den Look und die Stimmung des Films. Durch diese Unterstützung bei der Inszenierung ist er ein bedeutender Faktor für Regie und Kamera.^{318/319}

Praktisch erstreckt sich das Aufgabenfeld eines Szenenbildners über architektonische und technische Kenntnisse im Bereich der Planung, künstlerische, kreative und handwerkliche Fähigkeiten im Bereich der Herstellung, Ausstattung und Dekoration und finanzielle und organisatorische Aspekte

³¹² vgl. Becher 2007, 53

³¹³ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 99

³¹⁴ Becher 2007, 53

³¹⁵ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 99

³¹⁶ vgl. Becher 2007, 53

³¹⁷ vgl. Becher 2007, 53

³¹⁸ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 95

³¹⁹ vgl. Becher 2007, 53

im Bereich der Beschaffung von Material u.a., sowie der Koordination der Requisiteure und Assistenten.³²⁰

Der Requisiteur beschafft in Absprache mit dem Szenenbildner alle benötigten Requisiten. Diese organisiert er selbstständig. Darüber hinaus macht er eigene Vorschläge zur Dekoration und Ausstattung der Drehorte.³²¹

Bei kleineren Produktionen wird Szenenbild und Requisite, eventuell auch noch das Kostüm, von nur einer Person abgedeckt.³²²

i. Kostümbildner/Garderobier

„Wie der Szenenbildner erarbeitet der Kostümbildner ein gestalterisches Konzept anhand der Drehbuchinhalte. Gemeinsam mit der Regie werden die Rollen dramaturgisch aufgearbeitet und gemäß der gewünschten Dramaturgie der Figur eingekleidet. Je nach Buchstoff entwirft der Kostümbildner eigene Kreationen, die nach Vorgaben angefertigt werden.“³²³

Bei großen Produktionen fallen dem Kostümbildner somit auch wieder administrative Aufgaben bezüglich Finanzen, Beschaffung und Herstellung und der Betreuung seiner Assistenten zu.³²⁴

Der Garderobier ist einer von diesen Assistenten. Er verwaltet die Kostüme am Set, welche für den jeweiligen Drehtag benötigt werden. „Er hilft den Darstellern beim Ankleiden und ist verantwortlich für die Pflege und Reparatur der Kostüme.“³²⁵

j. Maskenbildner

„Der Maskenbildner entwickelt je nach Buchanforderung in Rücksprache mit der Regie Gestaltungskonzepte für die Erstellung des Maskenbilds.“³²⁶

Bei der Aufgabe des Maskenbildners sollte man beachten, dass es nicht nur darum geht die Schauspieler schön zu schminken und zu frisieren. Es geht darum die Person an sich und das Spiel des Schauspielers visuell zu unterstützen.³²⁷ Darüber hinaus fallen zahlreiche weitere Tätigkeiten wie „das Herstellen von Perücken, Haarteilen, Bärten, plastischen Teilen, Mas-

³²⁰ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 95

³²¹ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 96

³²² vgl. Becher 2007, 53

³²³ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 97

³²⁴ vgl. Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 97

³²⁵ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 97

³²⁶ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 98

³²⁷ vgl. Becher 2007, 53

ken etc.“ und „die Realisierung von Spezialeffekten, wie z.B. ‚Wunden‘“ in seinen Aufgabenbereich.³²⁸ Der Maskenbildner muss dabei den Überblick seines Budgets wahren und seine Assistenten entsprechend einweisen.

k. Schnitt

Der Cutter schneidet das angelieferte Rohmaterial selbstständig zu einem fertigen Film zusammen. „Er muss sich hierfür in die Inszenierung einfühlen können, sich diese zu eigen machen und braucht zugleich Distanz, um selber schöpferisch tätig zu werden. Der Cutter gibt dem Werk eine zusätzliche künstlerische Qualität, da er am Schnittplatz Tempo, Rhythmus und Dramaturgie der Szenenfolge bestimmt. Eine enge Zusammenarbeit mit der Regie ist Voraussetzung für seine Arbeit.“³²⁹

IV. Sonderpositionen

a. Stunt-Koordinator

Bei einem Stunt darf man sich nicht gleich der Vorstellung explodierender Autos oder wildem Maschinengewehrfeuer hingeben. Obwohl dies natürlich dazu gehört. Am schwierigsten sind oft die kleinen Dinge, wie ein Ausrutscher, Stolperer oder das Einklemmen einer Hand. Um bei solchen Aktionen die Schauspieler nicht zu gefährden sollte immer der Rat eines professionellen Stuntmans hinzugezogen werden.³³⁰

b. SFX-Koordinator

SFX kommt aus dem englischen und ist die Abkürzung von Special Effect.³³¹ „Damit werden mechanische Techniken bezeichnet, um bestimmte Effekte in Theater und Film zu erzeugen“³³²

Die Aufgaben des SFX-Koordinators sind dabei eng mit denen des Stunt-Koordinators und der Maske verbunden oder können auch von einer Person abgedeckt werden. Spezialeffekte können beispielsweise zersplittern des Glas, Blut oder aufwendige Masken sein.³³³

³²⁸ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 98

³²⁹ Schmidt-Matthiesen/Clevé 2010, 94

³³⁰ vgl. Becher 2007, 54

³³¹ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Spezialeffekt>

³³² <http://de.wikipedia.org/wiki/Spezialeffekt>

³³³ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Spezialeffekt>

c. Tiertrainer

Tiertrainer sind für die Dressur von Tieren für Film- und Fernsehaufnahmen verantwortlich.³³⁴

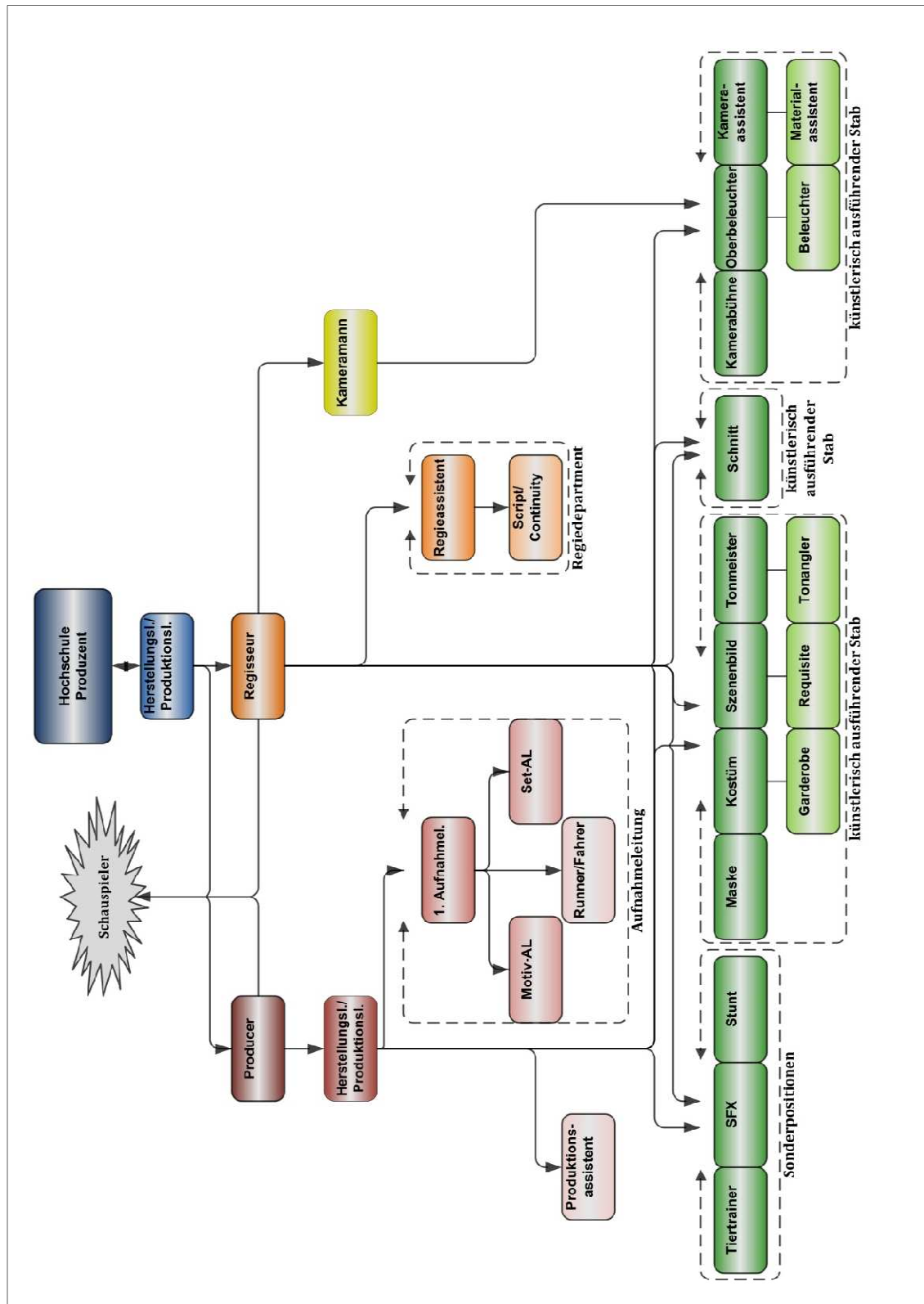
V. Schauspieler

*„Als Schauspieler bezeichnet man Personen, die mit den Mitteln der Sprache, der Mimik und Gestik oder Pantomimik etwas anderes als sich selbst – eine Rolle, d.h., in der Regel eine andere Person leibhaftig verkörpern. Als Schauspieler werden solche Personen aufgefasst, die der schauspielerischen Tätigkeit regelmäßig (z.B. Theater, im Film oder Fernsehen), mit einem künstlerischen Anspruch sowie auf der Grundlage ausgiebiger Übung und/oder einer speziellen Ausbildung nachgehen und sich dabei u.a. nach Anweisungen (Drehbuch, Regieanweisung) richten.“*³³⁵

³³⁴ vgl. <http://www.medienhandbuch.de/berufsbeschreibungen/tiertrainerin-259.html>

³³⁵ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Schauspieler>

Anhang 2: Abbildung 1 Hierarchie einer Filmproduktion



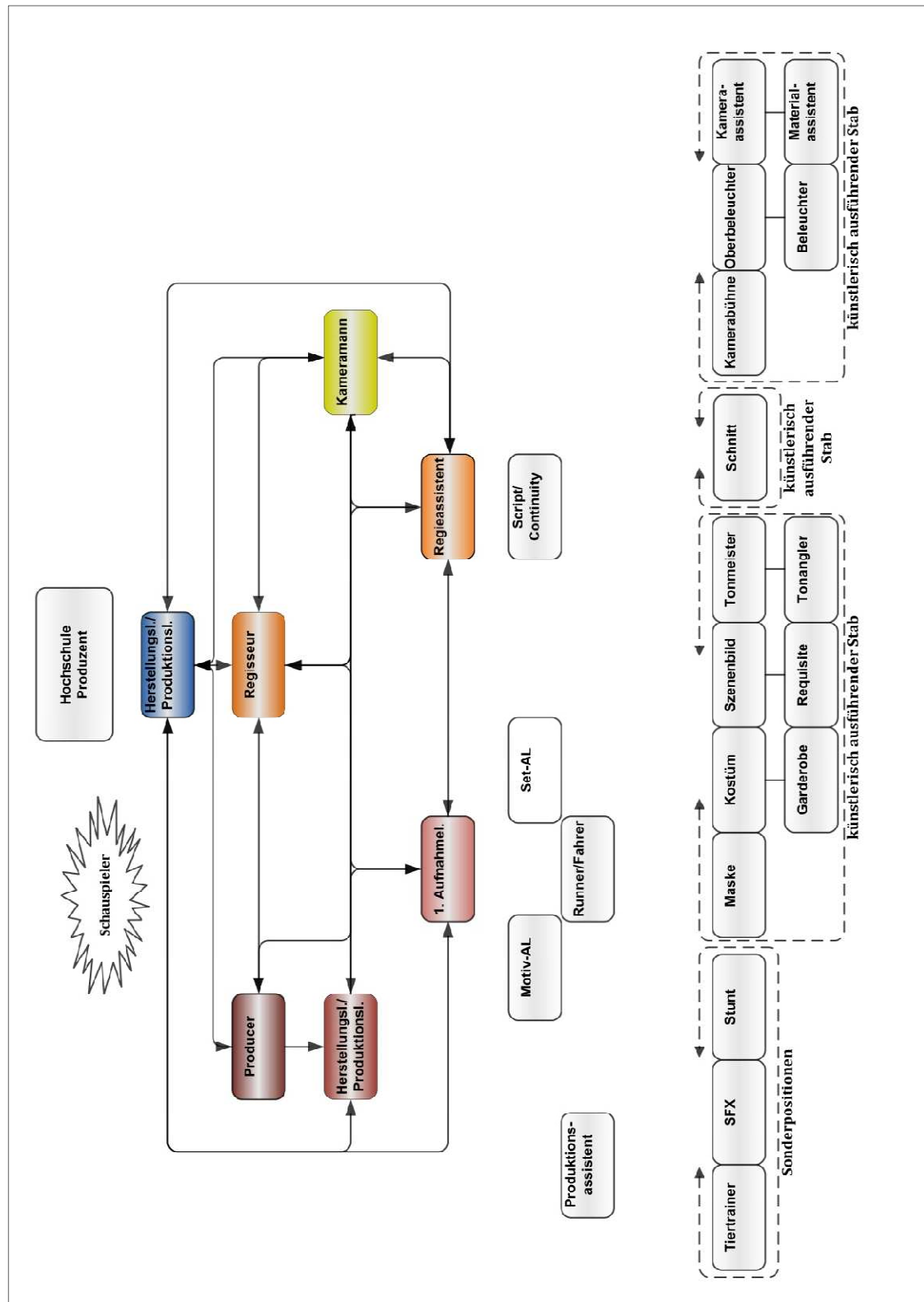
Anhang 3: Checkliste Auswahl Crew

- ☐ halte dein Team klein
- ☐ vorab überlegen welche Positionen benötigt werden
- ☐ wenn möglich auf angestammtes Kernteam zurückgreifen
- ☐ Wahl zwischen Profis und „Laien“ - Profis nur bei professioneller Realisierung des Projekts
- ☐ bei erster Kontaktaufnahme immer ehrlich sein
- ☐ mehrere Personen für eine Position zum persönlichen Gespräch einladen
- ☐ zuerst Schlüsselpositionen besetzen, dann alle weiteren Positionen
- ☐ bei Personen für Schlüsselpositionen auch Arbeitsproben zeigen lassen
- ☐ Team sollte von Alter und „Know-How“ zusammenpassen
- ☐ Team sollte den Regisseur als Teamleader akzeptieren
- ☐ wichtige Eigenschaften :
 - 1. ausreichend Zeit
 - 2. Lust Filme zu machen
 - 3. eine gute Portion Durchhaltevermögen
 - 4. ein bisschen Verrücktheit
 - 5. der Wille, mehrere Berufsbilder zu vereinen
 - 6. Engagement für das Projekt
- ☐ keine Vorurteile bei der Auswahl des Teams
- ☐ auf eigenes Bauchgefühl vertrauen
- ☐ Jobsharing vermeiden

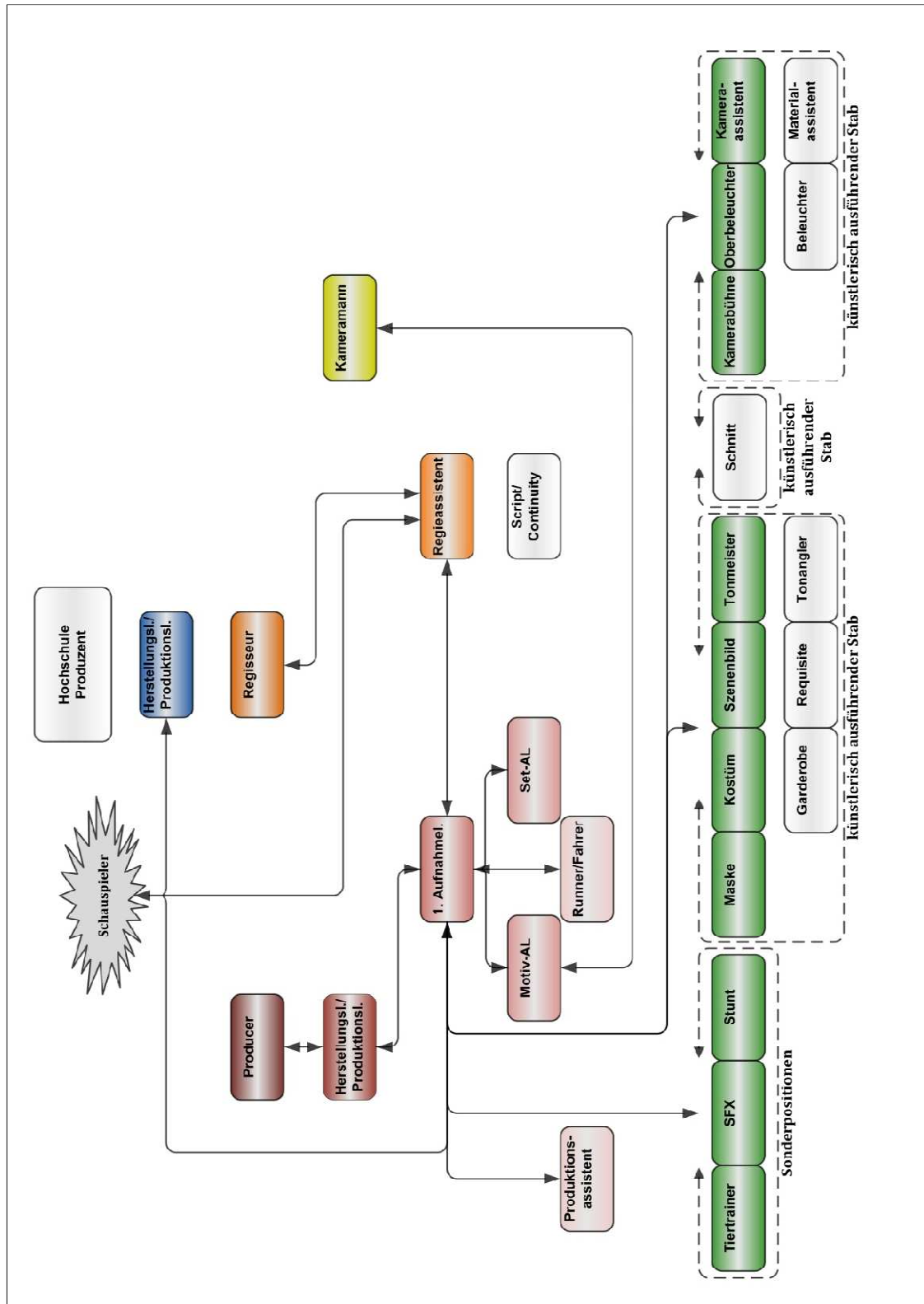
Anhang 4: Checkliste Auswahl Schauspieler

- ☐ Wahl zwischen Profis und „Laien“
- ☐ bei erster Kontaktaufnahme immer ehrlich sein
- ☐ bei der Suche Sperrtermine der Schauspieler beachten
- ☐ bei der Suche Wohnorte der Schauspieler beachten
- ☐ bei persönlichem Treffen einzelne Szenen aus dem Drehbuch nachspielen lassen
- ☐ Achtung: Zuschicken eines unkommentierten Drehbuchs gilt als verbindliches Angebot
- ☐ auf eigenes Bauchgefühl vertrauen

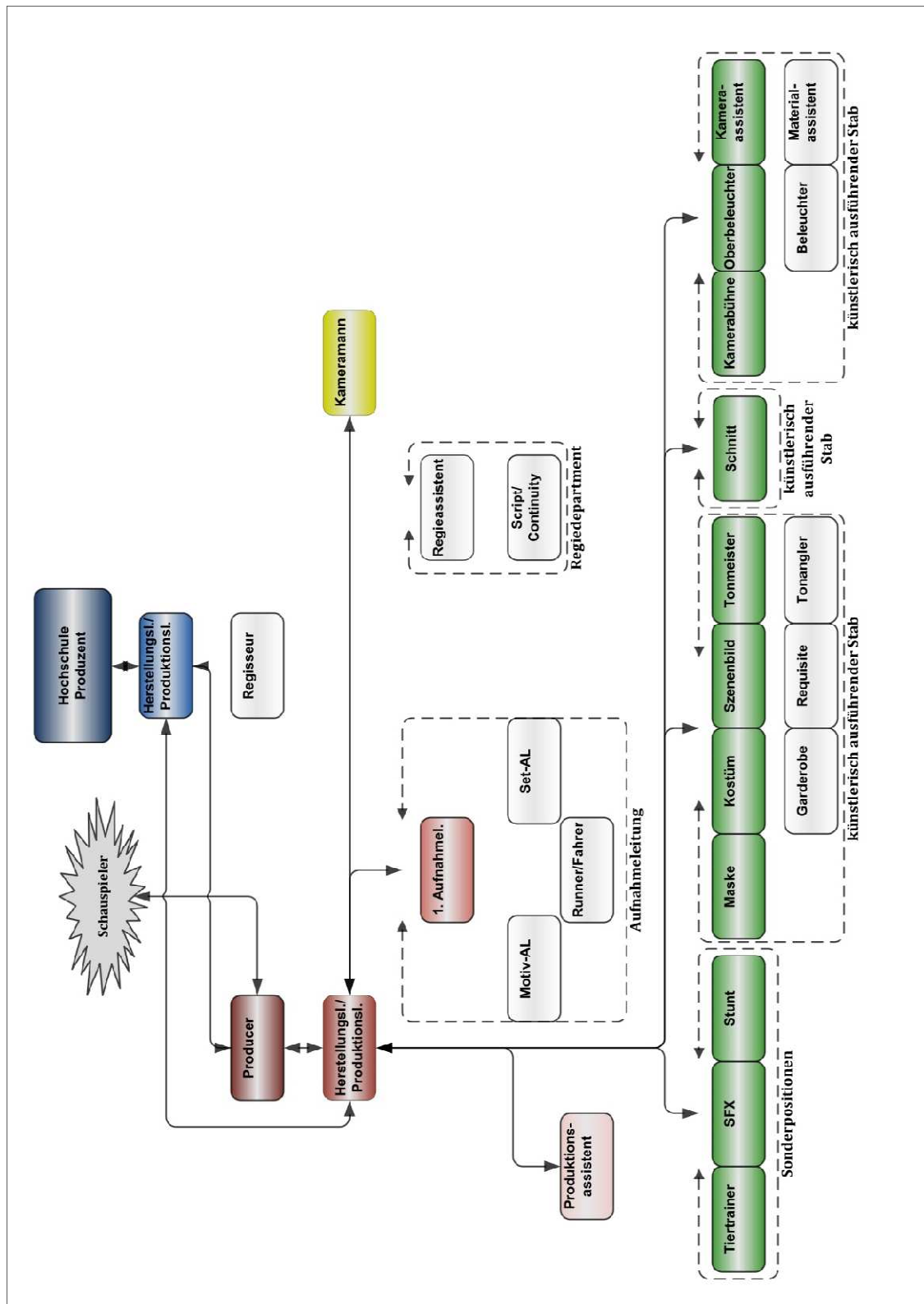
Anhang 5: Abbildung 2 Totale Kommunikation



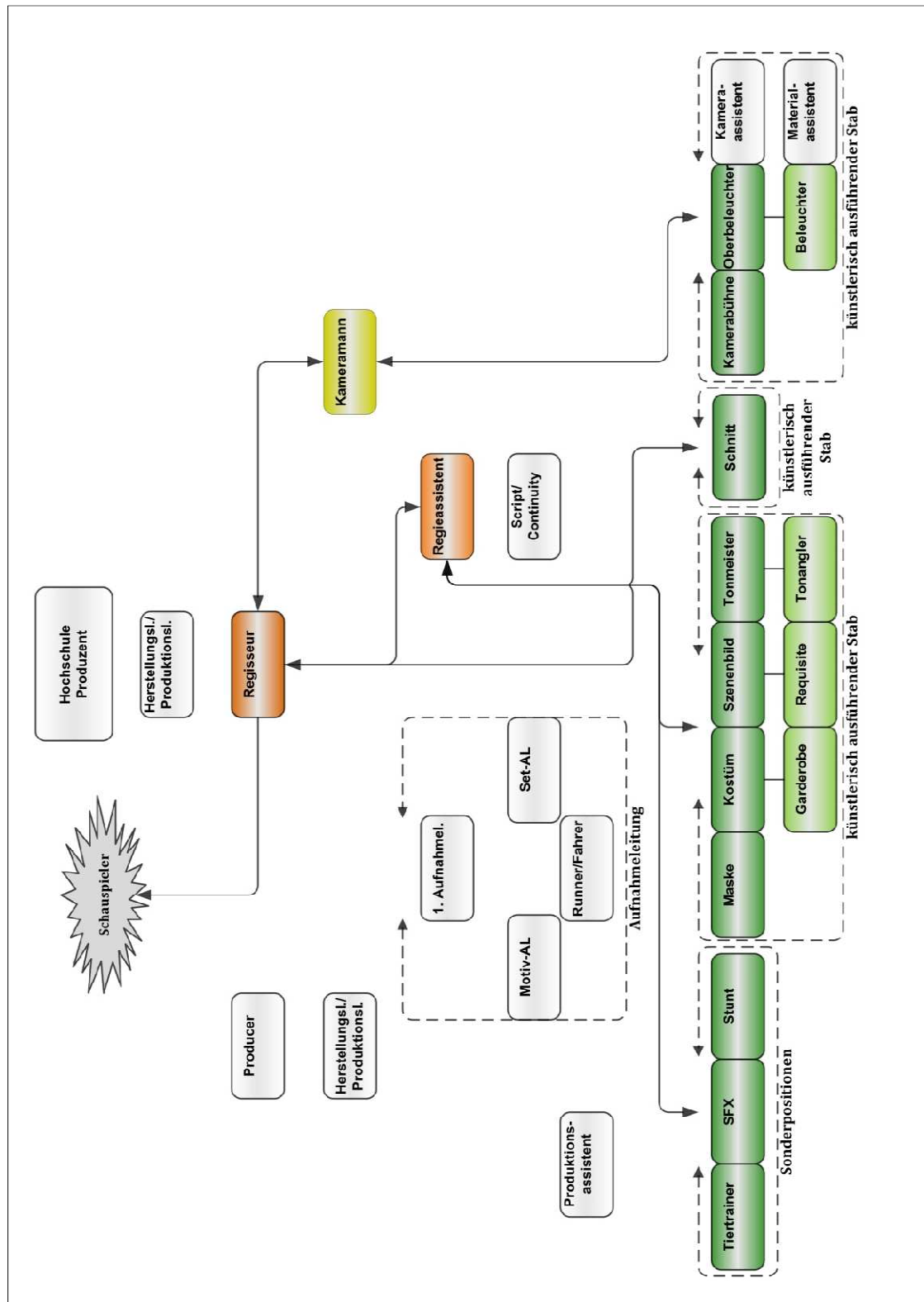
Anhang 6: Abbildung 3 Allgemeine Koordination



Anhang 7: Abbildung 4 Finanzen und Ressourcen



Anhang 8: Abbildung 4 Gestalt. Aspekte zur Vorbereitung des Drehs



Anhang 10: Beispiel Disposition

CAST:	Marina Weis, Masha Tokareva
BÜRO:	dffb: Andreas Louis / DEEL: Sol Bondy, Sonja Ahola, Thomas Karsunke, Katharina EiBel
SET:	Ana-Felicia Scutelnicu, Raphael Beinder, Julia Gross, Annika Geyer, Karsten Ehlers, Sarah Wetzstein, Maria Lehmann, Konstantin Wolkenstein, Daniel Kraus, Camilo Sottolichio, René Gorski, Gaetan Varone, Max Preiss, Sanne Steckel, Mandy Kuna, Max Krutz, Angie Pokorni, Bettina Colmsee, Christian Simon, Stephen McElholm

Regie: Ana-Felicia Scutelnicu
Kamera: Raphael Beinder
Producer: Sol Bondy
Szenenbild: Sanne Steckel
Kostüm: Anne-Luise Vierling

„Das Ende einer Liebe“ (AT)

Produktionsbüro dffb
Prod. -Nr.: 7178
 Potsdamerstr. 2
 10785 Berlin
 ☎: 030 / 257 59 202
 Fax: 030 / 257 59 182

TAGESDISPOSITION 1. Drehtag Donnerstag, 12.02.09		
Arbeitsbeginn am Motiv: Frühstück: ab 06.30 Aufnahmeleitung: 05:45 Kostüm: 06:30 Maske: 06:30 Bühne/Beleuchter: 06:30 Ton: 06:30 Kamera: 06:30 Ausstattung/Requisite: 06:30 Regie: 06:30 Mittagspause: 13:45-14.30 Arbeitsende Team: ca. 18:30	Motiv: Wohnung Clarissa Temperatur: -2°C Gefühlte Temperatur: -7°C Niederschlagsrisiko: 18% Wind: 22km/h von Nordwest Sonnenaufgang: 07:28h Sonnenuntergang: 17:13h	Anschrift: Lehmbruckstr. 9 10245 Berlin (Vorderhaus, 1. OG) Kontakt: Hr. Rochner (Hausmeister) ☎: 0162/ 10 10 450
LIEBES TEAM: Wir hoffen, Ihr genießt den ersten Drehtag. Wir freuen uns auf Euch und alle Eure kleinen und großen Probleme. Bis zum ersten Anruf...! ;-) 	SET-HANDY: Karsten Ehlers (0179 – 748 01 18)	

Shotlist für Donnerstag, 12. Februar 2009

BILD	MOOD	STOP	MOTIVE/SYNOPSIS	ROLLEN	Zeitplanung
11	I/T	00:25	WOHNUNG CLARISSA (SCHLAFZIMMER/TÜR/KÜCHE) Clarissa hört Schritte im Treppenhaus.	Clarissa	Ca. 06:30 – 09.15 h
13	I/T	00:30	WOHNUNG CLARISSA (SCHLAFZIMMER/TÜR) Es klingelt.	Clarissa, Lena	Ca. 09:15 – 10:45h
14	I/T	00:40	WOHNUNG CLARISSA (TÜR/TREPPENHAUS)	Clarissa, Lena	Ca. 10:45 – 13:45h

			Lena gibt Clarissa einen Brief.		
17	I/T	00:20	WOHNUNG CLARISSA (KÜCHE) Clarissa stellt den heißen Kessel unter fließend kaltes Wasser.	Clarissa	Ca. 14:30 – 16:30h
12	I/T	00:10	WOHNUNG CLARISSA (Fenster) Clarissa guckt auf den Hof	Clarissa	Ca. 16:30 – 17:30h

ROLLE	DARSTELLER	ABHOLUNG	MASKE	KOSTÜM	DREHFERTIG
Clarissa	Marina Weis	06:10	Ca. 07:00	Ca. 06:45	07:30
Lena	Masha Tokareva	08:00	Ca. 08:45	Ca. 08:30	09:15

FAHRDISPO ZUM SET (FÜR ALLE)					
Fahrzeug	Sitze	Fahrer	Mitnahme	Abhl.	Sonstiges
Multivan Medias	7	Maria Lehmann (0151/54703481)	Annika Geyer Angie Pokorni Konstantin Wolkenstein René Gorski	05:45 05:50 06:05 06:10	Parken in eingerichteter Halteverbotszone
Dffb Bus	7	Sol Bondy (0178/3971717)	Bettina Colmsee Max Preiss Ana-Felicia Scutelnicu Raphael Beinder Camilo Sottolichio Gaetan Varone	05:30 05:40 05:50 05:55 06:00 06:10	Parken in eingerichteter Halteverbotszone
Sprinter	2	Karsten Ehlers (0179/7480118)	Sarah Wetzstein	05:40	Parken in eingerichteter Halteverbotszone
Auto Julia	4	Julia Gross (0170-2363197)	Marina Weis	06:10	Parken in eingerichteter Halteverbotszone
Auto Sonja	4	Sonja Ahola (0177/3245777)	Masha Maria Tokareva	08:00	Parken in eingerichteter Halteverbotszone
Auto Mandy	4	Mandy Kuna (0174/1751393)	Sanne und Max nach eigener Absprache	nach Abspr.	Parken in eingerichteter Halteverbotszone
Auto Daniel	4	Daniel Kraus (0175/1863876)	Stephen McElholm Christian Simon	nach Abspr.	Parken in eingerichteter Halteverbotszone

TEAMINFOS	
Für Alle:	<ul style="list-style-type: none"> • Bitte warm anziehen – trotz Innendreh! In der Wohnung kann es zugig sein. • Steckdosennutzung problematisch - überlastet. Eigener Starkstromanschluss – v.a. für Licht. • Teamaufenthalt nicht im Motiv!!! Nur im Aufenthaltsraum im Erdgeschoß!!! Bitte achtet darauf, sehr pfleglich mit allen Ausstattungsgegenständen umzugehen! • Auf Bierflaschen und RedBull Dosen ist Pfand – also bitte nicht wegschmeißen oder mitnehmen! • Bitte immer freundlich zu den Nachbarn sein! • Bitte achtet darauf, nicht verschwenderisch mit den Gasöfen umzugehen – die

	müssen wir sonst nachfüllen lassen.
Catering	Im Teamaufenthalt – in der Wohnung wegen der Möbel bitte nicht essen! Nur den Schauspielern, sowie Maske und Garderobe ist dies erlaubt.
Maske/Kostüm	In der Wohnung im Zimmer von Kiril
Aufenthalt	Für Schauspieler im ersten Stock.
Toiletten	In Wohnung (Motiv) für kleine Geschäfte oder bei „Taj“ (indisches Restaurant daneben) für großes Geschäft. Bitte darauf Rücksicht nehmen, denn Toilette im Motiv verstopft sehr leicht.
Aufnahme- leitung	<ul style="list-style-type: none"> • Schlüssel sind hinterlegt. • Brötchen um 06:00h abholen nicht vergessen und schmieren, schmieren, schmieren! • Sprinter bleibt am Motiv stehen.
Strom	Starkstromanschluss im Keller – im Hof Holztür links. Zugang mit Schlüssel von Vordertür
Parkplätze	Siehe Zeichnung und durch Einweisung der Aufnahmeleitung!!!
Erste Hilfe	Vivantes Klinikum im Friedrichshain Landsberger Allee 49 10249 Berlin 030-13023 (Notaufnahme: 030-13023-1735) Entfernung zum Drehort: 3,9 km → ca. 7 Min. (Auto)
Notruf	Polizeidirektion 5 - Abschnitt 58 Wedekindstr. 10, 10243 Berlin 030-4664-558700 oder 4664-558701

ANFAHRT:

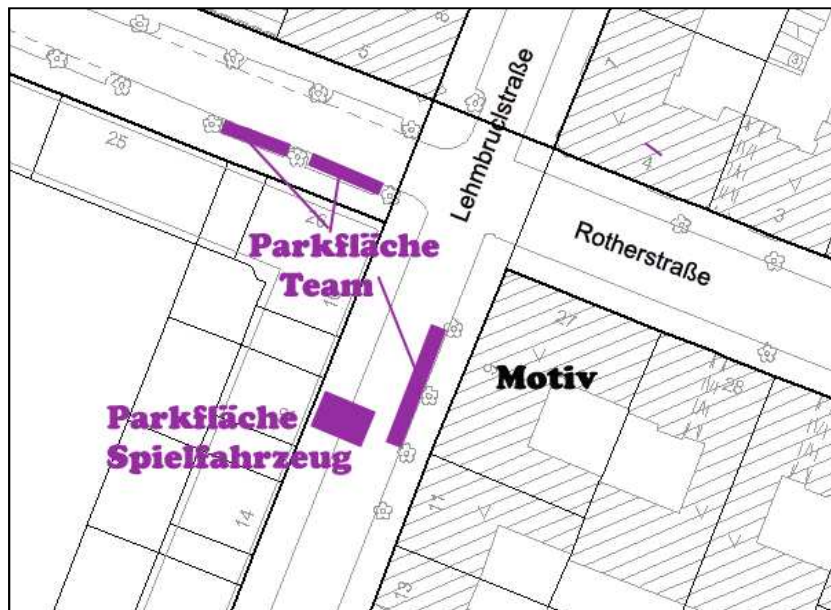
1. aus Kreuzberg:

Hier gibt es oft Stau wegen einer Baustelle. Also bitte fahrt
Rechts in die **Görlitzer Str.**
Links in die **Falkensteinstr.**
Weiter auf die **Oberbaumbr.**

2. Zufahrt Lehmbruckstraße:

Achtung Sackgasse!!!!
Zufahrt über die Ehrenbergstraße



**PARKPLÄTZE:**

Die großen weißen dffb-Fahrzeuge parken bitte in den Parkbuchten in der Rotherstraße.
Die anderen Fahrzeuge verteilen sich nach Belieben auf die übrigen Parkplätze.

FAHRDISPO VOM SET (Nur für aufgelistete Teammitglieder, sonst bleibt alles wie es ist)				
Fahrzeug	Sitze	Fahrer	Mitnahme	Sonstiges
Multivan Medias	7	Maria Lehmann (0151/54703481)	Annika Geyer Angie Pokorni Konstantin Wolkenstein René Gorski Sarah Wetzstein	
Dffb Bus	7	Sol Bondy (0178/3971717)	Max Preiss Bettina Colmsee Ana-Felicia Scutelnicu Raphael Beinder Camilo Sottolichio Gaetan Varone	
Sprinter	2			Bleibt am Motiv
Auto Julia	4	Julia Gross (0170-2363197)	Marina Weis	
Auto Sonja	4	Sonja Ahola (0177/3245777)	Masha Maria Tokareva Karsten Ehlers	
Auto Mandy	4	Mandy Kuna (0174/1751393)	Sanne und Max nach eigener Absprache	
Auto Daniel	4	Daniel Kraus (0175/1863876)	Stephen McElholm Christian Simon	

VORDISPOSITION Freitag, 13. Februar: voraussichtlicher Arbeitsbeginn: 06:30 Uhr

BILD	MOOD	STOP	MOTIVE / SYNOPSIS	ROLLEN	EXTRAS
4	A/T	Fehlt noch	LEHMBRUCKSTRASSE (Parkplatz) Kiril wird sein Auto weggenommen.	Clarissa, Kiril	2 Komparsen, Spielauto
16	A/T	01:10	KIOSK (Straße) Clarissa kommt aus dem Eckladen und trifft auf Rosa.	Clarissa, Rosa	3 Komparsen
15	I/T	01:00	WOHNUNG CLARISSA (Atelier) Clarissa zieht sich an und öffnet den Brief.		Kessel pfeift
10	I/T	Fehlt noch	WOHNUNG CLARISSA (Schlafzimmer) Clarissa hört Kiril und Lena streiten.	Clarissa	

Anhang 11: Checkliste Umgang mit Konflikten

- ☐ Konflikte möglichst nicht vor dem gesamten Team austragen
- ☐ Konflikt zwischen Regie und Schauspielern erfordert sofortiges Eingreifen der Produktion
- ☐ zur Vorbeugung von Konflikten immer klare Absprachen treffen
- ☐ auftretende Konflikte immer konkret ansprechen
- ☐ bei ungewollten Konflikten hilft das Eingreifen eines unbeteiligten Vermittlers
- ☐ Achtung: bewusst provozierte Konflikte dienen zur Einschüchterung des Anderen – nicht auf Argumente der Gegenseite eingehen
- ☐ bei absolutem Fehlverhalten sollte die entsprechende Person entlassen werden

Anhang 12: Checkliste Motivation des Stabs

- ☐ selbstbewusstes Auftreten als Teamleader, d.h. souverän und kompetent auftreten
- ☐ Autorität walten lassen – der Regisseur darf am Set die Zügel nicht aus der Hand geben
- ☐ Rollenverteilung für ungeliebte Aufgaben: guter Regisseur – böser Producer
- ☐ als Regisseur und Producer Konflikte auf ein Minimum reduzieren
- ☐ Feste feiern: „Warm-up“, Bergfest, Abschlussfest
- ☐ auch nach den Dreharbeiten weiterhin Information über den Film an das Team tragen
- ☐ das Team ermuntern selbst Vorschläge einzubringen
- ☐ den ersten Drehtag mit einer einfachen Einstellung beginnen
- ☐ nie mehr als zwölf Arbeitsstunden pro Drehtag ansetzen
- ☐ nach einem Drehtag mindestens zwölf Stunden Ruhezeit einplanen
- ☐ auf den Dispositionen immer einen zeitlichen Puffer einplanen
- ☐ Dispositionen immer erst einen Tag vorher herausgeben
- ☐ Nachtdrehs an aufeinander folgende Tage legen – danach eventuell ein Tag Drehpause
- ☐ auf wetterfestes Schuhwerk und Kleidung des Teams achten
- ☐ immer ausreichend und ausgewogenes Essen bereitstellen
- ☐ Toiletten bereitstellen
- ☐ in kalten Jahreszeiten Wärmemöglichkeit bereitstellen
- ☐ in ruhigen Phasen einzelnen Teammitglieder Pausen gönnen
- ☐ Feierabendbier bereitstellen

Anhang 13: Checkliste Motivation der Schauspieler

- ☐ Regisseur muss eindeutige Spielanweisungen geben
- ☐ keine offene Kritik an Schauspielern üben
- ☐ bei nicht Umsetzung der Spielanweisungen nach alternativen in der Darstellung suchen
- ☐ für emotionale Szenen dem Schauspieler vorher einen Rückzug bieten
- ☐ bei intimen Szenen möglichst kleines Team am Set
- ☐ Schauspielern ein bis zwei Durchläufe geben sich warm zu spielen
- ☐ nicht zu viele Wiederholungen einer Szene drehen
- ☐ vor Beginn der Dreharbeiten ausreichend Proben – vor allem aufwendige Dialoge